



“PLAN ESTRATÉGICO DE UBER PERÚ PARA EL PERÍODO 2019-2021”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Ramón Manuel Germán Acevedo Riquelme

Sr. Mario Aníbal Berrocal Pérez

Sr. Luis Alberto García Barrionuevo

Asesora: Profesora Gina Pipoli

2019

Dedicatorias

A mi esposa Aurora y a mis hijos Alejandra y
Manuel, por su apoyo y paciencia, que me motivan
a lograr este objetivo profesional.

Manuel

A la memoria de mis padres Aníbal y Alejandrina,
a mi esposa Cecilia y a mis hijos Sebastián,
Ignacio y Joaquín que con su amor me impulsan
día a día.

Mario

A mi esposa Claudia y a mi hijo Alberto, por su
amor y apoyo incondicional; a mi madre Bertha y a
mi difunto padre Max, por acompañarme y
guiarme siempre; y a Dios, por todas las
bendiciones recibidas.

Alberto

Agradecimiento

A Gina, nuestra asesora, que con su orientación y
sabiduría nos llevó a culminar con éxito nuestro
objetivo.

Alberto, Mario y Manuel

Resumen ejecutivo

Uber es una corporación que nace en San Francisco, California, USA, el año 2009 bajo el nombre de Uber CAP, como una iniciativa de sus creadores Travis Kalanick y Garrett Camp. Rápidamente Uber expande sus operaciones a nivel global manejando, a octubre del 2018, operaciones en más de setecientas ciudades, en los cinco continentes.

Uber ha desarrollado una aplicación que permite, a través de un *smartphone*, que un usuario se conecte con un conductor de taxi para que este le brinde el servicio de transporte.

Uber inicia operaciones en el Perú en el 2014 en la ciudad de Lima y a diciembre del 2018 está presente en cinco ciudades: Lima, Arequipa, Cusco, Chiclayo y Piura. Asimismo, Uber ofrece en la ciudad de Lima los servicios de UberX, UberX VIP, UberBLACK, UberVAN y UberPOOL.

En el Perú, la competencia en el sector es cada vez mayor, tanto por la entrada de nuevos competidores como por las nuevas regulaciones que crean un registro de conductores, lo que exige que Uber defina estrategias que le permitan enfrentar los nuevos desafíos. Por esta razón, hemos preparado un plan estratégico para los periodos 2019 al 2021.

Dada la naturaleza privada de las empresas del sector, no se ha contado con información pública en detalle, por lo que hemos utilizado información secundaria publicada por fuentes públicas confiables; adicionalmente, hemos realizado encuestas a conductores y usuarios, así como entrevistas personales a conductores.

Para la elaboración del plan estratégico, hemos realizado un análisis del macroentorno externo, hemos evaluado el microentorno externo para determinar su grado de competitividad y hemos evaluado la posición competitiva de Uber respecto a su competencia directa. Como resultado del análisis realizado, observamos oportunidades de crecimiento tanto en Lima como en provincias, al mismo tiempo que observamos como principal amenaza las nuevas regulaciones al sector.

Posteriormente, hemos realizado el análisis interno de Uber, identificando como sus principales fortalezas: su imagen de marca y su liderazgo del mercado; y como sus principales debilidades, las cancelaciones del servicio ocasionadas por conductores poco comprometidos con la empresa.

Posteriormente, analizamos la Matriz VRIO, identificando como ventajas competitivas sostenibles de Uber, la fortaleza de su marca y la gran base de usuarios y conductores que ha logrado desarrollar; sin embargo, es importante mencionar que es necesario fortalecer dichas ventajas para consolidar su sostenibilidad en el tiempo.

Luego del análisis del entorno externo e interno y la determinación de las ventajas competitivas sostenibles, hemos determinado, de acuerdo con el modelo de las estrategias genéricas de Porter, la estrategia genérica a seguir, que para este caso es una estrategia de enfoque con mejor valor.

Con base en la información analizada, presentamos una propuesta de misión y visión y planteamos el objetivo general de la empresa, siendo este el de consolidar el liderazgo en participación de mercado e incrementar el número de mercados dentro del territorio peruano, generando oportunidades para nuevos servicios que permitan maximizar los ingresos de Uber en el Perú. Con base en el objetivo general, desarrollamos los objetivos estratégicos agrupados en objetivos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

Definidos los objetivos estratégicos, realizamos el análisis para la generación y selección de la estrategia a seguir y luego del análisis de las alternativas estratégicas determinamos la necesidad de implementar una estrategia agresiva de penetración de mercado, que permita aprovechar y consolidar el liderazgo del mercado para maximizar los beneficios.

Asimismo, hemos desarrollado los planes funcionales, incluyendo criterios de responsabilidad social, para las áreas de *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas, incluyendo la evaluación financiera del plan propuesto considerando para el análisis los ingresos y egresos marginales, dada la limitación existente para obtener cifras de la operación actual. Como herramienta de evaluación y control del plan estratégico elaboramos un mapa estratégico en formato de *Balanced Scorecard*.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones para la ejecución del plan estratégico de Uber en el Perú para el periodo 2019 al 2021, las cuales incluyen estrategias orientadas a fortalecer la marca y crecer en participación y volumen en los mercados que Uber está presente.

Índice

Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos....	xiii
Índice de anexos....	xiv
 Introducción.....	 1
 Capítulo I. Identificación del problema	 3
1. Consideraciones generales	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	3
3. Definición del problema	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	4
 Capítulo II. Análisis externo	 6
1. Análisis del entorno general (PESTEG)	6
1.1Entorno político y legal.....	6
1.2Entorno económico	6
1.3Entorno social....	7
1.4Entorno tecnológico	7
1.5Entorno ecológico	8
1.6Entorno global.....	8
2. Análisis de la industria o sector	9
2.1Grado de atractividad.....	9
2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	9
2.1.2 Poder de negociación de los proveedores	9
2.1.3 Poder de negociación de los clientes	10
2.1.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	10
2.1.5 Entrada potencial de nuevos competidores	11
2.1.6 Grado de atractividad de la industria o sector.....	11
2.2Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	12
2.3Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
2.4Conclusiones.....	14

Capítulo III. Análisis interno	15
1. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT).....	15
1.1 Administración y gerencia	15
1.2 <i>Marketing</i> y ventas.....	16
1.3 Operaciones, logística e infraestructura	16
1.4 Finanzas y contabilidad.....	17
1.5 Recursos humanos y cultura	17
1.6 Sistemas de información y comunicaciones	18
1.7 Tecnología e investigación y desarrollo.....	18
2. Evaluación de la cadena de valor.....	19
2.1 Actividades primarias	19
2.1.1 <i>Marketing</i> y ventas.....	19
2.1.2 Personal de contacto-conductores.....	19
2.1.3 Soporte físico y habilidades-plataforma	20
2.1.4 Prestación-conductores	20
2.1.5 Clientes-usuario	21
2.1.6 Otros clientes-conductores.....	21
2.2 Actividades de soporte	21
2.2.1 Dirección general y de recursos humanos	21
2.2.2 Organización interna y tecnología	22
2.2.3 Infraestructura y ambiente – vehículos y plataforma.....	22
2.2.4 Abastecimiento	22
3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	23
4. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO.....	24
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	25
6. Determinación de la estrategia genérica	25
7. Conclusiones.....	25
 Capítulo IV. Formulación de objetivos	 26
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	26
1.1 Misión propuesta.....	26
1.1.1 Análisis de la misión actual	26
1.1.2 Misión propuesta.....	26
1.2 Visión propuesta	26
2. Objetivo general.....	27

3. Objetivos estratégicos	27
Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....	28
1. Matriz FODA cruzado	28
2. Matriz PEYEA	29
3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	30
4. Matriz Interna-Externa.....	30
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos	31
6. Descripción de la estrategia seleccionada.....	32
Capítulo VI. Plan funcional de <i>marketing</i>.....	33
1. Descripción del producto o servicio.....	33
2. Objetivo general.....	33
2.1Objetivos del plan funcional de <i>marketing</i>	33
3. Segmentación del mercado	33
4. Posicionamiento.....	34
5. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	34
5.1Producto/Servicio.....	34
5.2Precio.....	35
5.3 Plaza.....	35
5.4Promoción.....	36
5.5Personas.....	36
5.6Procesos.....	36
5.7Evidencia física. Proactividad.....	36
6. Planes de acción.....	37
6.1Reducir del número de reclamo	37
6.2Lanzamiento de nuevos productos: Uber Sénior	37
6.3Mejora del sistema de promociones para fidelizar usuarios	37
6.4Plan de ingreso a nuevos mercados: Trujillo, Huancayo e Ica	37
6.5Plan de comunicación para mercados actuales	37
6.6Mejora del proceso de selección de conductores	37
6.7Mejorar la imagen de conductores y vehículos.....	38
7. Presupuesto del área de <i>marketing</i>	38

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones	39
1. Objetivos.....	39
2. Planes operativos	39
2.1 Respuesta, seguimiento y cierre de reclamos.....	39
2.2 Implementación de nuevos servicios - Uber Sénior.....	40
2.3 Implementación de nuevos mercados	40
3. Presupuesto del área de operaciones	40
 Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....	 41
1. Objetivos.....	41
2. Planes de acción.....	41
2.1 Realizar talleres de difusión y capacitación en nuevos mercados.....	41
2.2 Habilitar zonas preferidas de trabajo para conductores	42
2.3 Programa de bonificación para áreas con déficit de conductores.	42
2.4 Programa de capacitación de conductores nuevos y actuales	42
2.5 Programa de evaluación de conductores.....	42
3. Presupuesto del área de recursos humanos	42
 Capítulo IX. Plan financiero	 43
1. Objetivos financieros	43
2. Supuestos.....	43
2.1 Supuestos macroeconómicos	43
2.2 Supuestos de negocio	43
3. Resultados proyectados.....	44
3.1 Ingresos proyectados.....	44
3.2 Egresos proyectados.....	44
3.3 Proyección de estados de resultados	44
3.4 Flujos de caja proyectados	45
3.4.1 Flujo de caja total, marginal, en soles.....	45
3.4.2 Flujo de caja total, marginal, en dólares	46
4. Evaluación financiera.....	47
4.1 Costo de capital	47
4.2 Valor Actual Neto en dólares.....	47
4.2.1 Valor Actual Neto (VAN) total, en dólares (NPV).....	47
5. Análisis de sensibilidad.....	48

6. Indicadores financieros	48
7. Conclusiones financieras	49
Capítulo X. Evaluación y control de la estrategia	50
1. Mapa estratégico (<i>Balanced Scorecard</i>)	50
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	50
Conclusiones y recomendaciones	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	54
Anexos.....	56
Notas biográficas.....	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal	6
Tabla 2.	Entorno económico.....	7
Tabla 3.	Entorno social.....	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	8
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	8
Tabla 6.	Entorno global	8
Tabla 7.	Rivalidad entre empresas competidoras	9
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	10
Tabla 10.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	11
Tabla 11.	Entrada potencial de nuevos competidores.....	11
Tabla 12.	Grado de atracción de la industria o sector	12
Tabla 13.	Matriz de Perfil Competitivo.....	12
Tabla 14.	Matriz EFE	13
Tabla 15.	Fortalezas y debilidades del área de administración y gerencia	15
Tabla 16.	Fortalezas y debilidades del área de <i>marketing</i> y ventas.....	16
Tabla 17.	Fortalezas y debilidades del área de operaciones, logística e infraestructura ...	16
Tabla 18.	Fortalezas y debilidades del área de finanzas y contabilidad	17
Tabla 19.	Fortalezas y debilidades del área de recursos humanos y cultura.....	18
Tabla 20.	Fortalezas y debilidades del área de sistemas de información y comunicaciones	18
Tabla 21.	Fortalezas y debilidades del área de tecnología e investigación y desarrollo.	18
Tabla 22.	Actividades de <i>marketing</i> y ventas.....	19
Tabla 23.	Actividades del personal de contacto-conductores.....	20
Tabla 24.	Actividades de soporte físico y habilidades-plataforma.....	20
Tabla 25.	Actividades de prestación-conductores	20
Tabla 26.	Actividades de clientes-usuario	21
Tabla 27.	Actividades de otros clientes-conductores	21
Tabla 28.	Actividades de dirección general y recursos humanos	22
Tabla 29.	Actividades de organización interna y tecnología.....	22
Tabla 30.	Actividades de infraestructura y ambiente - vehículos y plataforma.....	22
Tabla 31.	Actividades de abastecimiento	23
Tabla 32.	Matriz EFI	23

Tabla 33.	Matriz VRIO.....	24
Tabla 34.	Componentes básicos de la misión	26
Tabla 35.	Objetivos estratégicos.....	27
Tabla 36.	Matriz FODA cruzado	28
Tabla 37.	Matriz PEYEA.....	29
Tabla 38.	Matriz Interna-Externa	31
Tabla 39.	Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos	31
Tabla 40.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	33
Tabla 41.	Análisis de los servicios complementarios; la flor de servicio.....	35
Tabla 42.	Plan de <i>marketing</i>	38
Tabla 43.	Objetivos del área de operaciones	39
Tabla 44.	Presupuesto de operaciones	40
Tabla 45.	Objetivos del área de recursos humanos.....	41
Tabla 46.	Presupuesto de RR.HH.....	42
Tabla 47.	Supuestos macroeconómicos.....	43
Tabla 48.	Ingresos proyectados totales.....	44
Tabla 49.	Egresos proyectados totales.....	44
Tabla 50.	Estado de resultados total	45
Tabla 51.	Flujo de caja total	45
Tabla 52.	Flujo de caja total en dólares	46
Tabla 53.	Costo de capital - COK.....	47
Tabla 54.	VAN (NPV)	47
Tabla 55.	Análisis de sensibilidad	47
Tabla 56.	Indicadores financieros en dólares	48
Tabla 57.	Iniciativas e indicadores propuestos	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Uber	19
Gráfico 2.	Matriz PEYEA.....	29
Gráfico 3.	Matriz de Boston Consulting Group.....	30
Gráfico 4.	<i>Balanced Scorecard</i>	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Censo Nacional 2017: 20 provincias más pobladas	57
Anexo 2.	Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial – taxi por aplicativo y crea el registro nacional.....	58
Anexo 3.	Flor de Servicio de Lovelock y Wirtz	59
Anexo 4.	Sondeo de mercado uso de servicio de taxi por aplicativo	60
Anexo 5.	Detalle de cuadros financieros.....	66

Introducción

El presente plan estratégico analiza la situación de Uber en el Perú al día de hoy y desarrolla una propuesta de plan estratégico para el periodo 2019 al 2021.

Los lineamientos establecidos para el plan estratégico se limitan a las operaciones de Uber en el Perú, sin embargo, al ser Uber una compañía global, en los análisis realizados se considera la relación con su casa matriz y cualquier variable de carácter global que pudiera impactar en las operaciones locales.

En el capítulo I se revisan las consideraciones generales y el perfil de la empresa, se define el problema central y se propone una solución a este. Entre los principales aspectos a destacar encontramos que Uber inició operaciones en el Perú en el año 2014 y rápidamente ha alcanzado el liderazgo en el sector de servicios de taxi por aplicativo, sin embargo, durante el año 2018 el Congreso del Perú elaboró y promulgó una ley que regula el sector de taxi por aplicativo. Esta norma regula entre otros aspectos el registro de conductores del sector, por lo que estimamos que el ingreso de nuevos conductores o de conductores eventuales al servicio de taxi por aplicativo se restringirá, lo que incrementará la competencia por contar con conductores suficientes para poder atender la demanda de los usuarios.

En este contexto Uber necesita consolidar su liderazgo en el sector incrementando la rentabilidad de la operación, por lo que deberá enfocar sus esfuerzos en fortalecer la lealtad de sus conductores y al mismo tiempo incrementar el número de conductores y usuarios a nivel nacional, fortaleciendo y mejorando su imagen de marca.

En el capítulo II, realizamos el análisis del macroentorno externo con el uso de la metodología PESTEG, realizamos el análisis del microentorno externo usando la metodología de las cinco fuerzas de Porter para determinar el grado de competitividad de la industria o sector y elaboramos la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) considerando los factores críticos de éxito del sector. Finalmente, elaboramos la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

En el capítulo III, analizamos los factores internos mediante el análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT) y la evaluación de la cadena de valor para posteriormente elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual, en conjunto con las matrices VRIO y de Ventaja Competitiva, nos permitieron determinar la estrategia genérica.

En el capítulo IV, hacemos un análisis y propuesta de la misión y visión de la empresa, para desarrollar posteriormente los objetivos estratégicos agrupados en objetivos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

En el capítulo V, elaboramos y analizamos las matrices FODA cruzado, PEYEA, Boston Consulting Group e Interna-Externa. Revisamos al alineamiento de estrategias y objetivos y determinamos la estrategia seleccionada.

En los capítulos VI al IX, elaboramos los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y finanzas, incluyendo en cada caso consideraciones de responsabilidad social.

En el capítulo X, revisamos la evaluación y control de la estrategia mediante la elaboración de un mapa estratégico que contempla cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, y se definen los indicadores a monitorear alineados con las iniciativas estratégicas propuestas.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan estratégico para el periodo 2019 al 2021, que permita el logro de los objetivos empresariales.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Uber es una corporación multinacional que ha crecido de manera vertiginosa, sin embargo este rápido crecimiento ha afectado a los diferentes *stakeholders* del sector, lo que ha generado problemas en los diferentes mercados que ha ingresado (Moon 2015), llevándolo incluso a abandonar mercados a los que ingresó con aparente éxito.

Uber ingresa al mercado peruano en el año 2014, iniciando operaciones en la ciudad de Lima, Siendo Lima una de las ciudades con mayor oferta de servicios de taxi a nivel mundial en cuanto al número de unidades (Publimetro 2018) y con un mercado de taxis que presentaba las siguientes características:

- Entre 250.000 y 300.000 unidades de taxi.
- Mal estado de los vehículos que ofrecían servicio de taxi.
- Negociación de precios en la vía pública, generando riesgos y problemas de tránsito.
- Delincuencia disfrazada de taxi o de usuario.
- Alternativa de taxis de compañía muy escasa, cara y con mal servicio

Estas características tienen su origen principalmente el alto índice de desempleo o subempleo en el Perú y en el crecimiento de las importaciones de autos que ha generado un incremento del parque automotor.

Por otro lado, encontramos que la calidad del transporte público es muy baja y se suma a los altos niveles de inseguridad, lo que trae como consecuencia que los usuarios del transporte busquen alternativas de transporte que les permitan transportarse de manera rápida, cómoda, segura y a un costo razonablemente bajo.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Uber nace en la ciudad de San Francisco, California en Estados Unidos de América, en el año 2009, como una aplicación que permitía la interconexión de conductores de taxis con los usuarios finales, a partir del uso de una aplicación en sus teléfonos inteligentes. Con el tiempo Uber se convirtió en una corporación global que brinda el servicio de taxi por aplicativo con operaciones en más de setecientas ciudades alrededor del mundo (Uber 2018).

Uber ha basado su rápido crecimiento en un modelo de negocio bien definido con una gran estructura de soporte centralizada para el desarrollo y financiamiento de su crecimiento. Para la

incursión en nuevos mercados ha basado su estrategia en una réplica básica del modelo de negocio con adecuaciones básicas, dependiendo de cada mercado y con una fuerte delegación en la gestión local para la adecuación a las demandas y cambios propios de cada mercado.

Con base en esa delegación, en el Perú el crecimiento de Uber ha sido explosivo especialmente en los últimos dos años, de la mano del crecimiento del mercado de aplicaciones de taxi. Si bien no se cuentan con cifras oficiales del sector ni del volumen de negocio de Uber si hemos podido obtener algunas cifras de diferentes fuentes que coinciden en señalar que el mercado de Lima y Callao de taxi por aplicativo maneja aproximadamente 1 millón de carreras al día, lo que representa una facturación diaria para la industria de aproximadamente 10 millones de soles diarios, para Lima y Callao (Publimetro 2018).

En cuanto a su presencia a nivel nacional, Uber está presente en Lima y Callao, Piura, Chiclayo, Arequipa y Cusco, ciudades que tienen las mayores poblaciones urbanas a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI 2018c), cabe precisar que si bien Cusco no tiene tanta población urbana como Trujillo, Cusco tiene una población flotante muy importante basada en el turismo y con alta demanda de servicios de transporte.

3. Definición del problema

En el Perú, existen empresas de servicio de taxi por aplicativo, tanto con presencia global como empresas locales que buscan obtener una participación importante del mercado. El Congreso de la República ha promulgado una ley que regula el sector (ver el anexo 2), la que está en proceso de reglamentación, proceso que debe finalizar en diciembre del 2018. En el corto plazo, la ley en mención limitará la oferta de conductores. Esto representa una amenaza y un reto para Uber en el Perú, ya que quien lidere la oferta de conductores estará en una mejor posición para liderar el servicio a los usuarios finales, lo que le permitirá liderar el mercado.

Si bien Uber lidera el mercado, de acuerdo a las entrevistas realizadas la mayoría de conductores trabajan con más de una aplicación. Por lo que el principal problema que enfrentará Uber en los próximos años será desarrollar una base suficientemente grande de conductores leales que le permitan dominar el mercado y sostener su liderazgo en el largo plazo.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución prevista se basa en el desarrollo de un plan estratégico enfocado en el crecimiento sostenible en el mercado peruano para el periodo 2019 al 2021.

Para ello desarrollaremos como principales ejes:

- Mejora de la comunicación para fortalecer la marca a nivel nacional.
- Manejo de promociones y descuentos para incrementar la participación de mercado
- El incremento del número y la lealtad de nuestros conductores.
- Desarrollando de nuevos mercados en el interior del país.
- Desarrollo de nuevos productos que permitan generar mayores ingresos.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (PESTEG)

Dado que Uber es una empresa global, hemos incluido en el análisis del entorno general la variable global. Asimismo, siendo que Uber en el Perú opera tanto a nivel de Lima como en provincias, el análisis de oportunidades y amenazas se realiza a nivel nacional.

1.1 Entorno político y legal

En noviembre del 2018, el Congreso de la República del Perú promulgó la ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial taxi por aplicativo y crea el registro nacional (ver el anexo 1). La reglamentación de la ley debe estar terminada a fin de año. La entrada en vigor de esta ley representa una amenaza para el número de conductores que brindan este servicio. Adicionalmente, la necesidad de ampliar la base tributaria, amenaza con generar costos adicionales para los servicios de plataformas tecnológicas. Finalmente la regulación al consumo de alcohol para los conductores representa una oportunidad para el sector de taxi por aplicativo como alternativa de transporte seguro. En la tabla 1 se muestran las principales variables analizadas:

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable Política / Legal	Tendencias	Efecto	O/A
Regulación del transporte publico	Aumentar regula- ción	Mayor costo de la formalidad	Amenaza
Regulación del servicio de taxi	Mayor control	Limitar la oferta de conductores y vehículos	Amenaza
Regulación de servicios de taxi por aplicativo	En proceso de re- glamentación	Limitar la oferta de conductores y vehículos	Amenaza
Regulación tributaria de aplicacio- nes tecnológicas	mayor presión tri- butaria	Mayores impuestos a los servi- cios de interconexión	Amenaza
Regulación al consumo de alcohol para conductores	Mayor severidad y control	Mayor demanda de taxis	Oportunidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

1.2 Entorno económico

De acuerdo con el último censo nacional (INEI 2018c), en el Perú hay actualmente 10 ciudades, fuera de Lima y Callao, con más de 350.000 habitantes, las que representan una oportunidad para los servicios de taxi por aplicativo. Al mismo tiempo, el crecimiento del parque automotor

también representa una oportunidad para el servicio de taxi por aplicativo. El efecto de las variables del entorno económico se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Entorno económico

Variable Económica	Tendencias	Efecto	O/A
PEA Urbana Nacional	Crecimiento	Mayor necesidad de transporte	Oportunidad
Venta de autos nuevos	Crecimiento	Mayor oferta de conductores	Oportunidad
Costo del combustible	Incremento	Mayores costos de operación	Amenaza

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

1.3 Entorno social

En el entorno social se dan oportunidades generadas por un transporte público inseguro y de mala calidad (INEI 2018a), una población joven acostumbrada al uso diario de tecnología con un enfoque utilitario (Kotler y Keller 2012) y la necesidad de cada vez más personas, por generar ingresos adicionales. Sin embargo, también se dan problemas de seguridad en los servicios de taxi, y los gremios del sector no gustan de los servicios de taxi por aplicativo, ambos factores son amenazas para el sector. El impacto del análisis se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Entorno social

Variable Social	Tendencias	Efecto	O/A
Inseguridad en transporte público	Incremento	Mayor demanda de taxis	Oportunidad
Asaltos en taxis por aplicativo	Incremento	Menos conductores y usuarios	Amenaza
Calidad del transporte público.	Mejora insuficiente	Mayor demanda de taxis	Oportunidad
Fortaleza de gremios	Incremento	Mayor regulación para taxi por aplicativo	Amenaza
Enfoque utilitario vs. Propietario	Incremento	Mayor demanda de taxis	Oportunidad
Búsqueda de mayores ingresos	Creciente	Mayor oferta de conductores	Oportunidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

1.4 Entorno tecnológico

En el entorno tecnológico la gran mayoría de los hogares del país tiene al menos un miembro con acceso a servicio de datos móviles (INEI 2018b) lo que representa una oportunidad. Por otro lado, la tecnología genera una tendencia a trabajar desde casa reduciendo las necesidades de transporte lo que amenaza el desarrollo del mercado. El análisis del entorno tecnológico se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable Tecnológica	Tendencias	Efecto	O/A
Penetración del servicio de Internet móvil	Incremento	Incremento del mercado	Oportunidad
Trabajo en casa	Creciente	Menor demanda de transporte	Amenaza

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

1.5 Entorno ecológico

En el entorno ecológico encontramos una creciente preocupación por los efectos de la contaminación generados por el sector transporte. Esto genera oportunidades para ofrecer soluciones de transporte que disminuyan la contaminación, especialmente para los *millennials* (Nielsen 2015). Los efectos del análisis del entorno tecnológico se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable Ecológica	Tendencias	Efecto	O/A
Conciencia de la contaminación en el sector transporte	Incremento	Mayor demanda de transporte ecológico	Oportunidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

1.6 Entorno global

En el entorno global encontramos que la tendencia creciente de los modelos de negocio de economía colaborativa y la tendencia creciente hacia la movilidad internacional generan oportunidades para soluciones colaborativas con presencia global. Por otro lado, la preocupación a nivel global por el uso de los datos personales que capturan las aplicaciones móviles ha generado el aumento de regulaciones locales e internacionales que restringen el uso de dichos datos (Moon 2015), lo que amenaza el desarrollo de aplicaciones que hacen uso de estos datos. Los efectos del análisis del entorno tecnológico se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Entorno global

Variable Global	Tendencias	Efecto	O/A
Enfoque en modelos de negocio de economía colaborativa	Incremento	búsqueda de soluciones colaborativas	Oportunidad
Movilidad de las personas globalmente	Incremento	Uso de aplicaciones globales	Oportunidad
Políticas mundiales para su uso adecuado de datos personales.	Incremento	preocupación por la privacidad de datos personales	Amenaza

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

2. Análisis de la industria o sector

2.1 Grado de atraktividad

Para determinar el grado de atraktividad del sector usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2010), usando la metodología propuesta por Hax y Majluf (2004).

2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Al analizar los principales factores que afectan la rivalidad entre empresas competidoras de los servicios de taxi por aplicativo, encontramos que la penetración del mercado peruano es aún baja, lo que favorece la atraktividad del sector para Uber. Adicionalmente, encontramos que Uber ha desarrollado a nivel local una fortaleza de marca que le permite seguir creciendo en el mercado, que sumado a la fortaleza financiera que respalda las iniciativas de crecimiento, constituyen factores que refuerzan la atraktividad del sector. Finalmente, cabe destacar que el costo de cambio a la competencia, tanto para usuarios como para conductores es relativamente bajo, afectando negativamente la atraktividad, sin embargo el resultado final de la evaluación sigue siendo positivo. En la tabla 7, se presentan los resultados del análisis de la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 7. Rivalidad entre empresas competidoras

Factor	Peso (%)	Límite Inferior	Atractivo (--) 1 a 5 (++)					Límite Superior	Atraktividad
Cantidad de competidores directos	5	Muchos			3			Pocos	0,15
Integración hacia atrás de competidores	5	Alta				4		Baja	0,20
Costo de cambio del usuario	10	Bajo		2				Alto	0,20
Costo de cambio del conductor	20	Bajo		2				Alto	0,40
Penetración de mercado	20	Alta					5	Baja	1,00
Fortaleza financiera competidores	15	Alta				4		Baja	0,60
Fortaleza de marca	15	Alta				4		Baja	0,60
Diferenciación	10	Baja			3			Alta	0,30
Grado de atraktividad									3.45

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del sector son brindados por varias empresas, generalmente globales, tanto para el caso de los servicios de datos como para los servicios de mapas, siendo además servicios que se ofrecen a diferentes industrias. En el caso de los servicios de taxi por aplicativo el impacto en los costos no resulta significativo. En la tabla 8, observamos que del análisis del poder de negociación de los proveedores, el sector resulta atractivo.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Factor	Peso (%)	Límite Inferior	Atractivo (--) 1 a 5 (++)					Límite Superior	Atractividad
Servicios de datos	30	Bajo					5	Alto	1,50
Servicio de mapas	20	Bajo				4		Alta	0,80
Costos de cambio del proveedor	5	Alto			3			Bajo	0,15
Impacto en la calidad	15	Alto		2				Bajo	0,30
Impacto en los costos	15	Alto				4		Bajo	0,60
Alianzas estratégicas con proveedores	10	Bajo		2				Alto	0,20
Integración hacia delante de proveedores	5	Alto	1					Bajo	0,05
Grado de atractividad									3,60

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia.

2.1.3 Poder de negociación de los clientes

Debido a la rápida penetración que han logrado los principales operadores de taxi por aplicativo, estos han desarrollado un fuerte posicionamiento de marca, que sumado al grado de penetración de mercado genera un efecto de red que fortalece su posición frente a los usuarios y conductores. En particular, Uber ha alcanzado una posición de liderazgo a nivel local, basada en la alta penetración lograda y la gran base de usuarios y conductores que ha desarrollado, lo que fortalece su posición frente al cliente, reduciendo el poder de negociación de este último, lo que finalmente hace el sector muy atractivo desde la perspectiva del poder de negociación de los clientes. En la tabla 9, se muestra el análisis del poder de negociación de los clientes.

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Factor	Peso (%)	Límite Inferior	Atractivo (--) 1 a 5 (++)					Límite Superior	Atractividad
Número de usuarios	30	Bajo					5	Alto	1,50
Número de conductores	30	Bajo					5	Alto	1,50
Sensibilidad al precio	10	Baja			3			Alta	0,30
Alianzas estratégicas	10	Bajo			3			Alto	0,30
Lealtad a la marca	10	Bajo		2				Alto	0,20
Acceso a información y reclamos	10	Alto		2				Bajo	0,20
Grado de atractividad									4,00

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia.

2.1.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

En el sector de transporte de taxis, son los taxis por aplicativo los que representan hoy la alternativa a la oferta de servicios de transporte, que a la fecha adolece de muchos defectos. Sin embargo, podemos considerar como principales sustitutos a los servicios tradicionales de taxi, los que tienen una reputación de inseguridad, incomodidad y de difícil acceso, que no han podido mejorar en la medida que la demanda de transporte ha crecido. Esto hace el sector atractivo para los servicios de taxi por aplicativo. En la tabla 10, se muestra el desarrollo potencial de productos sustitutos.

Tabla 10. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Factor	Peso (%)	Límite Inferior	Atractivo (-- 1 a 5 ++)				Límite Superior	Atractividad
Productos sustitutos disponibles	25	Muchos			3		Pocos	0,75
Seguridad de sustitutos	20	Alto			3		Bajo	0,60
Comodidad sustitutos	20	Alto				5	Bajo	1,00
Accesibilidad sustitutos	10	Alto				4	Bajo	0,40
Costo de cambio a sustitutos	25	Bajo		2			Alto	0,50
Grado de atractividad								3,25

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia.

2.1.5 Entrada potencial de nuevos competidores

Si bien desde el punto de vista tecnológico y financiero el desarrollo de nuevas plataformas no tiene mayores restricciones, el grado de penetración alcanzado por los actuales operadores, así como la fortaleza de las marcas que operan actualmente generan un efecto de red que hace que los usuarios demanden los servicios de operadores con mayores conductores y que estos últimos a su vez prefieran las plataformas más demandadas por los usuarios, lo que representa para los nuevos competidores una barrera muy importante a vencer y resulta en un alto grado de atractividad para los actuales líderes del sector. En la tabla 11, se presenta el análisis de la entrada potencial de nuevos competidores.

Tabla 11. Entrada potencial de nuevos competidores

Factor	Peso (%)	Límite Inferior	Atractivo (-- 1 a 5 ++)				Límite Superior	Atractividad
Cantidad neta de nuevos ingresantes	20	Alto				5	Bajo	1,00
Diferenciación de productos	10	Bajo			3		Alto	0,30
Fortaleza de marcas	20	Bajo				5	Alto	1,00
Requerimientos de capital	10	Bajo		2			Alto	0,20
Disponibilidad de tecnología	10	Alto		2			Bajo	0,20
Capacidad de competidores actuales	30	Bajo				5	Alto	1,50
Grado de atractividad								4,20

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia.

2.1.6 Grado de atractividad de la industria o sector

Finalmente, calculamos un valor total para el sector de taxis por aplicativo de 3,74, el cual indica que el sector es muy atractivo, principalmente, debido al poder de negociación con clientes. Adicionalmente, la fortaleza de las marcas que ya brindan este servicio y su grado de penetración, hacen difícil el ingreso de nuevos competidores, por lo que la amenaza de nuevos competidores

resulta baja contribuyendo con el grado de atractividad del sector. En la tabla 12, se analiza el grado de atracción total del sector.

Tabla 12. Grado de atracción de la industria o sector

Factor	Peso (%)	Límite Inferior	Atractivo (--) 1 a 5 (++)				Límite Superior	Atractividad
Rivalidad entre competidores	20	Mucha			3,45		Baja	0,69
Poder de negociación de proveedores	10	Alta			3,60		Baja	0,36
Poder de negociación con clientes	30	Bajo				4,00	Alto	1,20
Amenaza de productos sustitutos	20	Bajo			3,25		Alto	0,65
Amenaza de nuevos competidores	20	Alta				4,20	Baja	0,84
Evaluación general		Baja					Alta	3,74

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia.

2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

En el mercado peruano, las empresas que lideran el sector además de Uber son: Cabify, Easy, Beat y Satelital. No todos ellos se enfocan en el mismo tipo de usuario, sin embargo, Uber si participa prácticamente en todos los nichos compitiendo directamente con todos los competidores evaluados. En la tabla 13, se presenta la matriz de perfil competitivo (David 2013), con el propósito de identificar el grado de debilidad o fortaleza de Uber con respecto a sus principales competidores en el Perú, considerando factores claves para el éxito en el sector de taxis por aplicativo.

Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo

		UBER		CABIFY		EASY		BEAT		SATELITAL	
Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Diferenciación de productos	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Competitividad de precios	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Posición financiera	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Lealtad de los conductores	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Expansión global	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Participación de mercado	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Total	1		3,8		2,9		2,7		2,5		1,8

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

Como resultado del análisis podemos observar que Uber es líder en todos los factores críticos evaluados, destacando su liderazgo en participación de mercado. Adicionalmente, es importante observar que comparte su liderazgo en diferenciación de productos, competitividad de precios y lealtad de los conductores con alguno de sus competidores, pero en el resultado final se observa, que con una puntuación de 3,8 sobre un máximo posible de 4, es el líder absoluto.

2.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con base en el análisis externo previo y siguiendo la metodología sugerida en el libro de David (2013), hemos elaborado una matriz de evaluación de factores externos para Uber Perú. El valor obtenido de 3,03 refleja un entorno externo atractivo, especialmente por las oportunidades de crecimiento en poblaciones urbanas en provincias y por las oportunidades que brinda la alta penetración de los servicios de datos móviles a nivel nacional. Sin embargo, encontramos amenazas, especialmente en cuanto a regulación de los servicios de taxi por aplicativo y a problemas de inseguridad, respecto de las cuales Uber debe tomar acciones para evitar que afecten su competitividad. La evaluación detallada de los factores externos se presenta en la tabla 14.

Tabla 14. Matriz EFE

	Oportunidades	Peso	Calificación	Puntaje
1	Regulación al consumo de alcohol para conductores	0,05	2	0,1
2	PEA Urbana Nacional	0,10	4	0,4
3	Venta de autos nuevos	0,10	3	0,3
4	Deficiencias del transporte publico	0,10	3	0,3
5	Enfoque utilitario vs. propietario	0,05	3	0,15
6	Búsqueda de mayores ingresos	0,05	4	0,2
7	Penetración del servicio de internet móvil	0,10	4	0,4
8	Conciencia de la contaminación en el sector transporte	0,07	4	0,28
9	Modelos de negocio de economía colaborativa	0,02	3	0,06
10	Movilidad de las personas globalmente	0,05	4	0,2
	Amenazas	Peso	Calificación	Puntaje
1	Regulación del transporte público	0,02	2	0,04
2	Regulación del servicio de taxi	0,05	1	0,05
3	Regulación de servicios de taxi por aplicativo	0,10	2	0,20
4	Regulación tributaria de aplicaciones tecnológicas	0,02	2	0,04
5	Inseguridad en servicio de taxis	0,05	3	0,15
6	Trabajo en casa	0,05	2	0,10
7	Políticas para su uso adecuado de datos personales.	0,02	3	0,06
	Total EFE Score	1,00		3,03

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

2.4 Conclusiones

Uber desarrolla sus actividades en un sector que presenta un alto grado de atractividad (3,74), lo que es consistente con el resultado final obtenido en la matriz EFE de 3,03, el cual nos refleja un entorno externo con oportunidades para el desarrollo de los servicios de taxi por aplicativo, especialmente oportunidades de crecimiento en los mercados actuales así como en nuevos mercados dentro del territorio peruano.

Adicionalmente, observamos que dentro del sector Uber es el líder absoluto, lo que demuestra un buen aprovechamiento de las oportunidades existentes en el sector.

Capítulo III. Análisis interno

En este capítulo, realizaremos un análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT), de la cadena de valor y plantearemos la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Finalmente, analizaremos la Matriz VRIO y determinaremos las ventajas competitivas para proponer una estrategia genérica.

1. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT)

El éxito del proceso de planeamiento estratégico se determina por la relación entre cultura y estrategias, entendiendo a la empresa como un sistema sociocultural (David 2013). Para ello analizaremos las siguientes áreas funcionales: administración y gerencia (A); *marketing* y ventas e investigación de mercado (M); operaciones y logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio 2013).

1.1 Administración y gerencia

Uber empodera a sus gerencias territoriales para tomar decisiones de alcance local. Para ello Uber recluta gerentes con elevada formación académica y con un perfil orientado al logro, factores que representan una fortaleza. El CEO en Perú, Ricardo Correa, es egresado de la escuela de negocios de Wharton (Pennsylvania).

Uber también aprovecha oportunidades de negocios al límite de las regulaciones locales, lo que en ocasiones ha generado conflictos con las autoridades locales y otros grupos de interés, representando una debilidad.

En la tabla 15, se presenta el análisis del área de administración y gerencia.

Tabla 15. Fortalezas y debilidades del área de administración y gerencia

Variable	Indicador	Fortaleza/ Debilidad
Empoderamiento a la Gestión de territorios	Tiempo de respuesta a requerimientos locales.	Fortaleza
Gerencia altamente calificada	Número de gerentes con maestría.	Fortaleza
Cumplimiento de regulación local	Número de multas y/o sanciones.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Marketing y ventas

Uber desarrolla una penetración agresiva de mercados, mediante campañas de captación de conductores y campañas de comunicación agresivas, especialmente en redes sociales. Adicionalmente, desarrolla alianzas estratégicas con clientes corporativos para promover el uso de su plataforma y fortalecer su imagen de marca. En ambos casos identificamos fortalezas.

Por otro lado, Uber desarrolla una política de subsidios mediante el uso de promociones y descuentos en favor de los usuarios, lo que representa una debilidad.

En la tabla 16, se presenta el análisis del área de *marketing* y ventas.

Tabla 16. Fortalezas y debilidades del área de *marketing* y ventas

Variable	Indicador	Fortaleza/ Debilidad
Penetración agresiva de mercados	Participación de mercado	Fortaleza
Política de precios subsidiados	Margen operativo	Debilidad
Alianzas estratégicas	Número de Alianzas Estratégicas	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.3 Operaciones, logística e infraestructura

La selección de conductores en Uber es una de las menos exigentes del mercado, lo que se refleja en conductores menos comprometidos y representa una debilidad.

Sin embargo, Uber ofrece una plataforma con una amplia oferta de servicios para atender requerimientos locales. Al mismo tiempo, la plataforma permite clasificar a sus conductores y usuarios para personalizar los servicios ofrecidos, lo que representa en ambos casos fortalezas.

En la tabla 17, se presenta el análisis del área de operaciones, logística e infraestructura.

Tabla 17. Fortalezas y debilidades del área de operaciones, logística e infraestructura

Variable	Indicador	Fortaleza/ Debilidad
Control de calidad a conductores	Calificación a conductores	Debilidad
Flexibilidad de la aplicación	Demora en implementar cambios	Fortaleza
Opciones categorías de usuarios y conductores	Nivel de satisfacción de usuarios y conductores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.4 Finanzas y contabilidad

Uber financia sus operaciones y crecimiento con emisiones primarias, las cuales ha venido realizando con éxito, soportando un crecimiento agresivo, lo que representa una fortaleza.

Si bien a nivel global Uber opera a pérdida (Rose 2018), a nivel local no contamos con información pública, pero siendo una operación marginal, estimamos que los resultados locales son positivos, lo que a nivel local representa una fortaleza.

En el Perú, la plataforma permite la cobranza al pasajero vía electrónica o en efectivo mientras que permite el pago de las liquidaciones de conductores vía transferencias bancarias, representando estas facilidades una fortaleza.

En la tabla 18, se presenta el análisis del área de finanzas y contabilidad.

Tabla 18. Fortalezas y debilidades del área de finanzas y contabilidad

Variable	Indicador	Fortaleza/Debilidad
Capacidad de realizar emisiones primarias.	Capital adicional anual	Fortaleza
Resultados financieros locales positivos	Utilidad/Perdida del ejercicio	Fortaleza
Flexibilidad en cobranza	Reclamos relacionados al cobro del servicio de taxi	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.5 Recursos humanos y cultura

Uber posee una cultura empresarial agresiva, orientada al logro de objetivos, con un sistema de evaluación y reconocimiento por objetivos, tanto para ejecutivos como conductores. Al mismo tiempo, Uber busca que reclutar y retener a los mejores ejecutivos, por lo que se preocupa de crear un ambiente de trabajo motivador, lo que representa una fortaleza.

Uber cuenta con la mayor base de conductores a nivel local, lo que permite la atención oportuna de los requerimientos de los usuarios. Para mantener la lealtad de sus conductores Uber cuenta con un sistema de bonos que les permite alcanzar una remuneración superior al promedio del mercado, generando lealtad en sus conductores, lo que representa una fortaleza.

En la tabla 19 se presenta análisis del área de recursos humanos y cultura.

Tabla 19. Fortalezas y debilidades del área de recursos humanos y cultura

Variable	Indicador	Fortaleza/ Debilidad
Cultura orientada al logro	% cumplimiento metas	Fortaleza
Fidelidad de empleados y conductores	Antigüedad promedio de empleados y conductores.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Uber cuenta con una plataforma tecnológica desarrollada con un equipo de ingenieros y profesionales de primer nivel, asegurando altos estándares de calidad, confiabilidad y disponibilidad. De manera similar la plataforma atiende los requerimientos de los mercados en que participa, representando en ambos casos fortalezas.

En la tabla 20, se presenta el análisis del área de sistemas de información y comunicaciones.

Tabla 20. Fortalezas y debilidades del área de sistemas de información y comunicaciones

Variable	Indicador	Fortaleza/ Debilidad
Alta disponibilidad de la plataforma	Número de quejas por interrupciones del servicio	Fortaleza
Plataforma amigable	Tiempo promedio de solicitud de servicio	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Uber busca permanentemente desarrollar nuevos servicios que satisfagan las demandas de sus usuarios. Al mismo tiempo, está en permanente búsqueda de avances tecnológicos para aplicarlos a soluciones de movilidad representando ambos casos fortalezas.

En la tabla 21, se presenta el análisis del área de tecnología e investigación y desarrollo.

Tabla 21. Fortalezas y debilidades del área de tecnología e investigación y desarrollo

Variable	Indicador	Fortaleza/ Debilidad
Desarrollo de nuevos productos	Facturación por nuevos productos	Fortaleza
Uso de nuevas tecnologías	Número de nuevas tecnologías al año	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Evaluación de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor es una de las herramientas fundamentales para la determinación de las ventajas competitivas (Porter 2010). Para empresas de servicio, Alonso (2008) propone un modelo modificado (ver el gráfico 1), el cual tomaremos como base para nuestro análisis.

Gráfico 1. Cadena de valor de Uber



Fuente: Alonso (2008).

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Marketing y ventas

En la tabla 22, se muestra el análisis de las actividades de *marketing* y ventas, donde observamos fundamentalmente fortalezas, con la excepción del manejo de reclamos que es una debilidad.

Tabla 22. Actividades de *marketing* y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Distribución de la aplicación	Cantidad de descargas	Fortaleza
Manejo de promociones	% promociones aceptadas	Fortaleza
Medición de lealtad	Clientes con un pedido semanal	Debilidad
Manejo de reclamos	% cierre de reclamos	Debilidad
Segmentación del mercado	Número de segmentos atendidos	Fortaleza
Publicidad en medios y redes sociales	Inversión en publicidad	Fortaleza
Fijación de precios	Precio Uber / mercado	Fortaleza
Imagen corporativa	Porcentaje de recordación	Fortaleza

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.1.2 Personal de contacto-conductores

En la tabla 23, se muestra el análisis de las actividades de personal de contacto-conductores, donde observamos solo debilidades, siendo urgente desarrollar acciones correctivas.

Tabla 23. Actividades del personal de contacto-conductores

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Calidad del vehículo	% autos con más de 6 años	Debilidad
Mantenimiento de vehículos	Número de vehículos observados	Debilidad
Cancelación del servicio del conductor	Número de cancelaciones	Debilidad

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.1.3 Soporte físico y habilidades-plataforma

En la tabla 24, se muestra el análisis de las actividades de soporte físico y habilidades donde observamos principalmente con fortalezas, con la excepción del manejo de cancelaciones de servicio que es una debilidad.

Tabla 24. Actividades de soporte físico y habilidades-plataforma

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Captación del pedido	Pedidos captados vs. consultas	Fortaleza
Asignación de conductor	Número de asignaciones exitosas	Fortaleza
Verificación de servicio	Número de servicios exitosos	Fortaleza
Cobranza con tarjeta	% viajes cobrados con tarjeta	Fortaleza
Asignación de conductor según tipo de servicio	Número de viajes por tipo de servicio	Fortaleza
Cancelación del servicio - plataforma	Número de cancelaciones	Debilidad

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.1.4 Prestación-conductores

En la tabla 25, se muestra el análisis de las actividades de prestación-conductores, donde observamos que tenemos tanto fortalezas como debilidades, por lo que priorizaremos el desarrollo de planes para enfrentar nuestras debilidades en cancelaciones del servicio, accidentes y falta de cobertura de seguros.

Tabla 25. Actividades de prestación-conductores

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Transporte del pasajero	Número de viajes exitosos	Fortaleza
Atención al cliente	Nivel de satisfacción del usuario	Fortaleza
Cobranza en efectivo	Número viajes no cobrados	Fortaleza
Manejo de cancelaciones	Numero de cancelaciones	Debilidad
Manejo de choques o accidentes	Número de choque y/o accidentes	Debilidad
Seguro	No cobertura	Debilidad

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.1.5 Clientes-usuario

En la tabla 26, se muestra el análisis de las actividades de clientes-usuario, donde observamos una posición principalmente de fortalezas, salvo por las cancelaciones del servicio originadas por el cliente, las que representan una debilidad que debemos analizar y enfrentar.

Tabla 26. Actividades de clientes-usuario

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Requerimiento del servicio	Número de pedidos	Fortaleza
Compartir ruta	Número rutas compartidas	Fortaleza
Evaluación del servicio	Nivel de satisfacción del usuario	Fortaleza
Cancelación del servicio-cliente	Número de cancelaciones	Debilidad
Satisfacción del usuario	Evaluación promedio mensual	Fortaleza

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.1.6 Otros clientes-conductores

En la tabla 27, se muestra el análisis de las actividades de otros clientes-conductores, donde observamos fundamentalmente debilidades, siendo urgente desarrollar acciones correctivas.

Tabla 27. Actividades de otros clientes - conductores

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Liquidaciones y pagos a conductores	Número de liquidaciones mes	Fortaleza
Capacitación de conductores	Número de capacitaciones	Debilidad
Atención a conductores	Cantidad de atenciones	Debilidad
Bajas de choferes	Cantidad de bajas o no servicios	Debilidad

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.2 Actividades de soporte

2.2.1 Dirección general y de recursos humanos

En la tabla 28, observamos las actividades de dirección general y recursos humanos, donde encontramos principalmente fortalezas, salvo por la independencia de conductores que representan una debilidad.

Tabla 28. Actividades de dirección general y recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Selección de personal	Rotación de personal	Fortaleza
Personal altamente capacitado	Especialistas / Administrativos	Fortaleza
Conductores son independientes	Lealtad de conductores	Debilidad
Administración de personal	Satisfacción del personal	Fortaleza
Empoderamiento a la gerencia	Tasa de crecimiento	Fortaleza

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.2.2 Organización interna y tecnología

En la tabla 29, observamos las actividades de organización interna y tecnología, donde encontramos una posición de solo fortalezas.

Tabla 29. Actividades de organización interna y tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Captación de fondos externos para soportar operaciones y crecimiento	Volumen de emisiones anuales	Fortaleza
Implementación de infraestructura tecnológica adecuada	% de disponibilidad del sistema	Fortaleza
Desarrollo de nuevos productos	Número nuevos productos	Fortaleza
Desarrollo de nuevos negocios	Facturación por nuevos negocios	Fortaleza
Mantenimiento de la aplicación	Reporte de problemas	Fortaleza
Adecuación de la plataforma a requerimientos locales	Costo y tiempo de entrega de adecuaciones	Fortaleza

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.2.3 Infraestructura y ambiente – vehículos y plataforma

En la tabla 30, observamos las actividades de infraestructura y ambiente donde encontramos una fortaleza en portafolio de productos, pero también una debilidad en la evaluación de vehículos.

Tabla 30. Actividades de infraestructura y ambiente – vehículos y plataforma

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Evaluación de vehículos	Cantidad carros rechazados	Debilidad
Portafolio de productos	Volumen de ventas	Fortaleza

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

2.2.4 Abastecimiento

En la tabla 31, observamos las actividades de abastecimiento, donde encontramos solo fortalezas.

Tabla 31. Actividades de abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Contratación de servicios de comunicación	Costo mensual por punto	Fortaleza
Contratación de infraestructura tecnológica	Costo mensual por unidad	Fortaleza
Alquiler oficinas y servicios	Importe mensual m ²	Fortaleza

Fuente: Porter (2010). Elaboración propia.

3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 32, presentamos la Matriz EFI, que lista las principales fortalezas y debilidades con un peso relativo de manera que sumen 1 y una calificación de 1 a 4 según sea: debilidad mayor; debilidad menor; fuerza menor; y fuerza mayor (David 2013).

Tabla 32. Matriz EFI

Factores internos clave		Peso relativo	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
F1	Imagen y cultura corporativa	0,03	4	0,12
F2	Gerencia de territorio empoderada	0,04	4	0,16
F3	Penetración agresiva de mercados	0,10	4	0,40
F4	Atención a requerimientos locales	0,04	4	0,16
F5	Mejora continua de plataforma	0,04	4	0,16
F6	Liderazgo en innovación y desarrollo	0,04	4	0,16
F7	Manejo de precios y promociones	0,10	4	0,40
F8	Publicidad en medios y redes sociales	0,03	3	0,09
F9	Lealtad de conductores	0,10	3	0,30
F10	Segmentación de mercados	0,10	4	0,40
Debilidades				
D1	Incumplimiento de las regulaciones	0,04	2	0,08
D2	Manejo de reclamos	0,04	2	0,08
D3	Calidad de flota de vehículos	0,04	2	0,08
D4	Conductores independientes	0,04	2	0,08
D5	Cancelaciones de servicio	0,10	1	0,10
D6	Capacitación a conductores	0,04	2	0,08
D7	Evaluación de conductores	0,04	2	0,08
D8	Gestión de riesgos	0,04	1	0,04
		1,00		2,97

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

El resultado de 2,97 en la matriz EFI nos indica que Uber posee una posición interna fuerte, basada en fortalezas importantes como: la penetración agresiva de mercados, la fortaleza de marca, el manejo agresivo de precios y promociones y la lealtad de sus conductores, lo que ha permitido a Uber un rápido crecimiento a nivel local. Sin embargo, también observamos que existen debilidades, dentro de las que destaca las cancelaciones de servicio, incumplimiento de regulaciones y problemas relacionados conductores y sus vehículos, las cuales deben ser corregidas o mitigadas para mejorar su posición interna.

4. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO

Esta herramienta nos permite determinar la posición competitiva frente a otras empresas del sector. Se califican y ponderan los principales recursos y capacidades por ser valiosos, raros, inimitables, o incorporados por la organización (Barney y Hesterly 2007), para determinar su implicancia competitiva, pudiendo ser: ventaja competitiva temporal (VCT), ventaja competitiva sostenible (VCS), paridad competitiva (PC) o desventaja competitiva (DC). El análisis de la Matriz VRIO se presenta en la tabla 33.

Tabla 33. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Financieros						
Acceso a financiamiento	RECURSO	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Gestión de resultados	CAPACIDAD	SÍ	SÍ	SÍ	NO	PC
Físicos						
Laboratorio de tecnología e investigación	RECURSO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Intangibles						
Plataforma tecnológica	RECURSO	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Fortaleza de marca	FORTALEZA	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Data del mercado (<i>big data</i>)	RECURSO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Relación con <i>stakeholders</i>	CAPACIDAD	SÍ	NO	NO	NO	DC
Organizacionales						
Cultura corporativa	TALENTO	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Procesos de investigación y desarrollo	CAPACIDAD	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Empoderamiento gerencias de territorio	CAPACIDAD	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Globalidad	TALENTO	SÍ	NO	NO	SÍ	PC

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Determinación de la ventaja competitiva

A partir del análisis de los recursos, capacidades y fortalezas, encontramos que Uber cuenta con una posición sólida basada en dos ventajas competitivas sostenibles. En primer lugar, la fortaleza de marca, la cual ha logrado por su entrada temprana al mercado y su estrategia sostenida de rápido desarrollo y crecimiento de mercados. En segundo lugar, Uber ha logrado generar una base importante de clientes, tanto usuarios finales como conductores, lo que genera un efecto de red, que hace atractiva la plataforma a los usuarios por la cantidad de conductores, al mismo tiempo que hace atractiva la plataforma a los conductores por el número de usuarios que hacen uso de esta.

6. Determinación de la estrategia genérica

Considerando el segmento en que opera Uber así como los análisis del entorno externo e interno y la determinación de las ventajas competitivas de Uber, determinamos que de acuerdo con el modelo de estrategias genéricas de Porter (2010), Uber debe tener una estrategia genérica de enfoque con mejor valor.

7. Conclusiones

Uber tiene una posición de liderazgo en el mercado local y ha desarrollado un conjunto de fortalezas que le permiten mantener ese liderazgo, como son la fortaleza de su marca, el grado de penetración de mercado alcanzado que al mismo tiempo le ha permitido generar una gran base de datos de clientes y conductores, el sistema de manejos de precios y promociones y la lealtad que ha generado en clientes y conductores.

Sin embargo, en el análisis interno aparecen algunas debilidades, que en el corto o mediano plazo pueden afectar el liderazgo y crecimiento de Uber. La principal de ellas la representan las cancelaciones de servicio por parte de los conductores, las que pueden generar sanciones a los conductores o afectar la lealtad de sus usuarios. Por ello es importante desarrollar estrategias que permitan corregir las debilidades encontradas en el análisis interno.

Finalmente, determinamos que para consolidar sus ventajas competitivas de manera sostenible Uber debe desarrollar una estrategia genérica de enfoque con mejor valor.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

1.1 Misión propuesta

1.1.1 Análisis de la misión actual

Uber no cuenta con una misión declarada, por lo que no disponemos de una para analizar; sin embargo, en la tabla 34 presentamos el análisis de los componentes propuestos para una misión.

Tabla 34. Componentes básicos de la misión

Componentes	Componentes propuestos.
Clientes	Usuarios de servicios de transporte.
Productos o servicios	Transporte de personas, animales y cosas de manera cómoda, segura, rápida y confiable.
Mercados	Global
Tecnología	Generación de soluciones tecnológicas aplicadas al transporte.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Ser líder en los mercados en que opera y desarrollar nuevos mercados y nuevos productos, para satisfacer las necesidades de sus clientes.
Filosofía	Mejorar la calidad de vida de las personas y reducir el daño ambiental.
Autoconcepto	Líder en soluciones de transporte.
Preocupación por la imagen pública	Ser vistos como buenos ciudadanos que contribuyen a la calidad del transporte y la reducción del daño ambiental.
Preocupación por los empleados	Ofrecer condiciones de trabajo saludables con remuneraciones por encima del mercado.

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

1.1.2 Misión propuesta

Como resultado del análisis de la misión de Uber elaboramos la siguiente propuesta de misión:

Uber es líder en proporcionar soluciones de transporte para personas, animales y cosas a nivel global de manera cómoda, rápida, segura y confiable, aplicando las últimas tecnologías para generar soluciones de transporte que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y reducir el daño ambiental, asumiendo su responsabilidad frente a las comunidades en las que opera y proporcionando oportunidades de trabajo en condiciones por encima del mercado para sus colaboradores directos e indirectos.

1.2 Visión propuesta

Ofrecer las mejores soluciones de transporte urbano e interurbano a nivel global, de manera cómoda, segura, rápida y confiable, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de nuestros

colaboradores y las comunidades en que operamos, y llevando nuestros servicios a la mayor cantidad de centros urbanos a nivel global, con más de 300.000 habitantes para el año 2023.

2. Objetivo general

Consolidar el liderazgo en participación de mercado e incrementar el número de mercados dentro del territorio peruano, generando oportunidades para el desarrollo de nuevos servicios que permitan maximizar los ingresos de Uber.

3. Objetivos estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos haremos uso de la tabla 35, en ella se desarrollan los objetivos para sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad.

Tabla 35. Objetivos estratégicos

Tipo	#	Objetivo	Indicador de medición	2018	2019	2020	2021
Sostenibilidad	OE1	Incrementar la recordación de marca	% de recordación	63	70	75	80
	OE2	Incrementar la participación de mercado	% de participación	38	49	56	61
	OE3	Mejorar la lealtad de los conductores	tiempo de permanencia de conductores (años)	2,1	3,0	3,9	4,8
Crecimiento	OE4	Lanzamiento de nuevos productos	Ingresos por nuevos productos		1		
	OE5	Desarrollo de mercados	Ingresos por nuevos mercados		1	1	1
Rentabilidad	OE6	Incrementar la rentabilidad	% crecimiento de ingresos netos		67	54	33

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

En este capítulo, analizaremos las posibles estrategias para Uber en Perú. La empresa forma parte de una corporación global, por ello hemos analizado tanto factores globales como locales, sin embargo, a partir de este capítulo nos enfocaremos en estrategias para el mercado peruano. Analizaremos las ventajas competitivas de Uber, para aprovechar las oportunidades, vencer las amenazas, usar de la mejor forma sus fortalezas y superar sus debilidades. Para definir dichas estrategias, usaremos la Matriz FODA cruzado, la Matriz PEYEA, la Matriz de Boston Consulting (BCG) y Matriz Interna-Externa (IE). Finalmente, elaboraremos una matriz para validar las estrategias seleccionadas vs. los objetivos estratégicos.

1. Matriz FODA cruzado

En la tabla 36, se presenta la Matriz FODA cruzado, que integra fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar las estrategias FO, FA, DO y DA a implementar.

Tabla 36. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Imagen y cultura corporativa	D1: Incumplimiento de regulaciones
	F2: Gerencia de territorio empoderada	D2: Manejo de reclamos
	F3: Penetración agresiva de mercados	D3: Calidad de flota de vehículos
	F4: Atención a requerimientos locales	D4: Conductores independientes
	F5: Mejora continua de plataforma	D5: Cancelación del servicio
	F6: Liderazgo en innovación y desarrollo	D6: Capacitación a conductores
	F7: Manejo de precios y promociones	D7: Evaluación de conductores
	F8: Publicidad en medios y redes sociales	D8: Gestión de riesgos
	F9: Lealtad de conductores	
	F10: Segmentación del mercados	
Oportunidades		
O1: Regulación al consumo de alcohol para conductores	E1: Desarrollar campañas de ingreso a nuevos mercados, una ciudad adicional al año (F2, F3, F4, F8, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10) E2: Lanzamiento de nuevos productos rentables en mercado limeño (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F10, O4, O6, O9)	E3: Desarrollar campañas de comunicación corporativa (D1, D2, D8, O4, O5, O8, O9, O10) E4: Habilitar áreas de trabajo preferidas para conductores (D2, D5, D8, O4, O6)
O2: PEA urbana nacional		
O3: Venta de autos nuevos		
O4: Deficiencias del transporte público		
O5: Enfoque utilitario vs. propietario		
O6: Búsqueda de mayores ingresos		
O7: Penetración del servicio de internet móvil		
O8: Conciencia de la contaminación en el sector transporte		
O9: Modelos de negocio de economía colaborativa		
O10: Movilidad de las personas globalmente		
Amenazas		
A1: Regulación del transporte público	E5: Mejorar procesos de captación, selección y evaluación de conductores (F1, F7, F9, F10, A5, A6, A7)	E7: Desarrollar alianzas con empresas/asociaciones de taxis (D3, D4, D6, D7, D8, A1, A2, A3, A4, A5)
A2: Regulación del servicio de taxi		
A3: Regulación de servicios de taxi por aplicativo		
A4: Regulación tributaria de aplicaciones tecnológicas		
A5: Inseguridad en servicio de taxis		
A6: Trabajo en casa	E6: Mejorar el proceso de reclamos (F1, F7, F9, F10, A5, A7)	E8: Desarrollar campañas para generar lealtad del usuario (D1, D2, D5, D8, A5, A6, A7)
A7: Políticas para su uso adecuado de datos personales.		
		E9: Mejorar el proceso de evaluación de vehículos (D1, D3, D8, A2, A5)

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

2. Matriz PEYEA

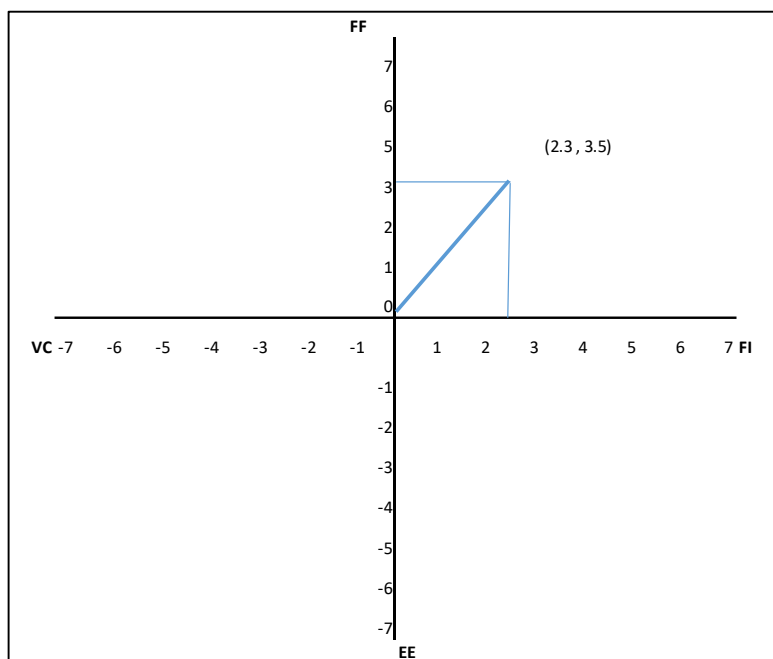
Esta matriz nos ayudará a evaluar las fortalezas financieras, fortalezas frente a la industria, la estabilidad del entorno y las ventajas competitivas, a fin de determinar la posición estratégica de la empresa y recomendar el tipo de estrategia a seguir (ver la tabla 37 y el gráfico 2).

Tabla 37. Matriz PEYEA

Fuerza financiera (FF)	6,00	Estabilidad del entorno (EE)	-2,50
Retorno de la inversión	2	Cambios en la tecnología	-1
Apalancamiento	7	Tasa de inflación	-1
Liquidez	7	Variación en la demanda	-1
Flujo de caja	7	Precios de la competencia	-3
Capacidad para emitir acciones	7	Barreras de entrada al mercado	-5
		Elasticidad de precio de la demanda	-4
Ventaja competitiva (VC)	-2,67	Fuerza en la industria (FI)	5,00
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento	7
Calidad del producto	-2	Potencial de ganancias	7
Ciclo de vida del producto	-3	Uso de recursos	4
Lealtad de los clientes	-5	Facilidad para entrar al mercado	3
Conocimiento tecnológico	-1	Uso de la productividad y capacidad de operación	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: David (2013). Elaboración propia.

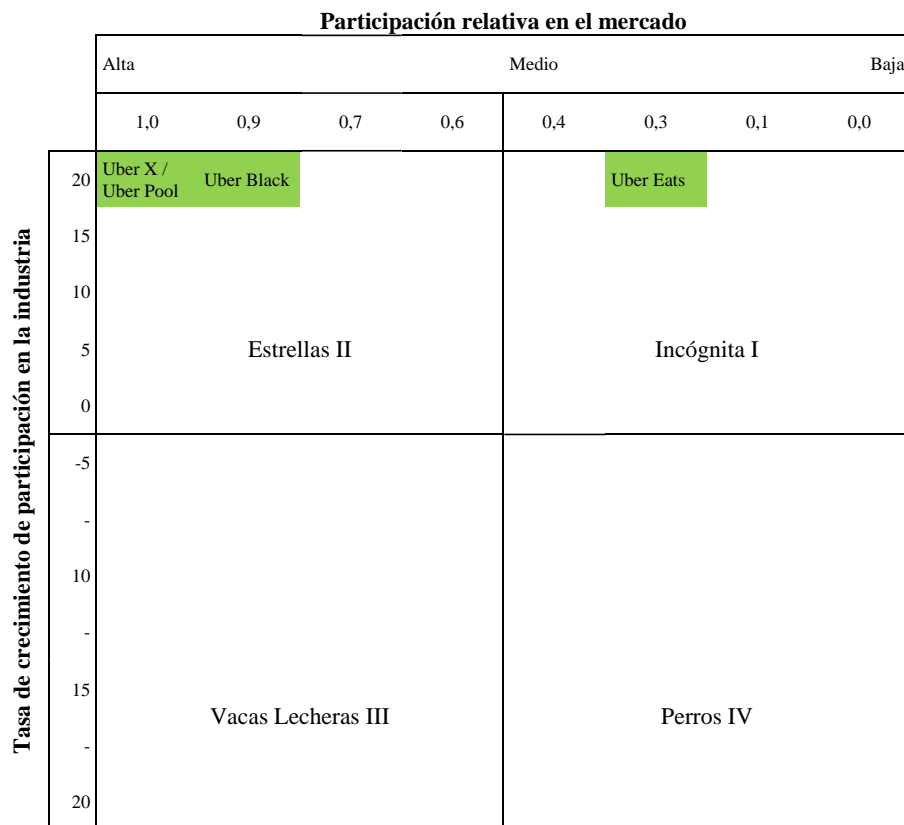
Como resultado del análisis realizado en la Matriz PEYEA concluimos que es recomendable asumir una estrategia de tipo agresiva. De las diferentes estrategias agresivas posibles seleccionamos para el caso de Uber las siguientes estrategias: estrategias de penetración de

mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, las que permitirán a Uber sostener su posición de liderazgo e incrementar sus resultados financieros.

3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

El uso de la Matriz BCG, nos permite analizar los tipos de productos que maneja Uber, en función de su participación relativa de mercado y el crecimiento de la industria, y de acuerdo con dicho análisis proponer el tipo de estrategia a seguir (ver el gráfico 3).

Gráfico 3. Matriz de Boston Consulting Group



Fuente: Boston Consulting Group (1970).

Del análisis de la matriz, observamos que los productos de Uber se ubican en el cuadrante I y II, por lo que se recomiendan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

4. Matriz Interna-Externa

La Matriz Interna-Externa nos ayudará a determinar la estrategia en función a los resultados de las matrices EFI y EFE). A partir de la evaluación de ambas dimensiones obtendremos una puntuación que ubicará a la empresa en uno de nueve cuadrantes, lo que determinará las estrategias sugeridas para la empresa. Ver la tabla 38.

Tabla 38. Matriz Interna - Externa

	EFI	FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
EFE	4	3	2	1
ALTO	3	I	II	III
MEDIO	2	IV	V	VI
BAJO	1	VII	VIII	IX

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

Del análisis de la Matriz Interna-Externa se recomiendan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

En la tabla 39, observamos los resultados del análisis de la matriz de alineamiento de estrategias y objetivos, donde se puede observar que las estrategias que mayor contribución aportan a los objetivos estratégicos son:

- Desarrollo de campañas de comunicación
- Generar programas que mejoren la lealtad de los conductores
- Desarrollo de nuevos mercados
- Lanzamiento de nuevos productos

Tabla 39. Matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos

Objetivos estratégicos	Incrementar la recordación de marca	Incrementar la participación de mercado	Mejorar la lealtad de los conductores	Lanzamiento de nuevos productos	Desarrollo de mercados	Incrementar la rentabilidad	
Iniciativas estratégicas							
E1: Desarrollar campañas de ingreso a nuevos mercados, una ciudad adicional al año (F2, F3, F4, F8, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)	1	1			1	1	4
E2: Lanzamiento de nuevos productos rentables en mercado limeño (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F10, O4, O6, O9)	1	1		1	1		4
E3: Desarrollar campañas de comunicación corporativa (D1, D2, D8, O4, O5, O8, O9, O10)	1	1		1	1		4
E4: Habilitar áreas de trabajo preferidas para conductores (D2,D5, D8, O4, O6)	1	1	1			1	4
E5: Mejorar procesos de captación, selección y evaluación de conductores (F1, F7, F9, F10, A5, A6, A7)	1	1		1		1	4
E6: Mejorar el proceso de reclamos (F1, F7, F9, F10, A5, A7)			1		1	1	3
E7: Desarrollar alianzas con empresas/asociaciones de taxis (D3, D4, D6, D7, D8, A1, A2, A3, A4, A5)			1	1	1		3
E8: Desarrollar campañas para generar lealtad del usuario (D1, D2, D5, D8, A5, A6, A7)			1	1	1		3
E9: Mejorar el proceso de evaluación de vehículos (D1, D3, D8, A2, A5)	1	1			1		3

Fuente: David (2013). Elaboración propia.

6. Descripción de la estrategia seleccionada

Del análisis de las matrices observamos que las principales iniciativas estratégicas recomendadas son del tipo agresivas: penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

Consideramos que el mercado de taxi por aplicativo en Lima aún está en la etapa de crecimiento y que Uber mantiene la posición de líder. En un mercado basado en economías colaborativas es importante lograr generar el efecto de red, producto del liderazgo en número de usuarios y conductores, para sostener las ventajas competitivas de liderazgo y de fortaleza de marca.

Por lo tanto, recomendamos una estrategia de penetración de mercados que permita maximizar la rentabilidad de la operación asumiendo un menor riesgo.

Adicionalmente, consideraremos de manera secundaria, iniciativas estratégicas orientadas en primer lugar al desarrollo de mercados y en segundo lugar al desarrollo de productos.

Capítulo VI. Plan funcional de *marketing*

1. Descripción del producto o servicio

Uber proporciona servicios de taxi por aplicativo, los cuales se inician con la solicitud en la aplicación hasta que concluya el servicio de transporte y se lo evalúe por parte del usuario. El plan de *marketing* incluye estrategias de segmentación, posicionamiento y estrategias de la mezcla de *marketing*, considerando la perspectiva de *marketing* de servicios propuesta por Lovelock y Wirtz (2009).

2. Objetivo general

Consolidar un liderazgo sostenible en el mercado nacional de taxi por aplicativo.

2.1 Objetivos del plan funcional de *marketing*

En la tabla 40, presentamos los objetivos del plan de *marketing*:

Tabla 40. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivo	Indicador de medición	2018	2019	2020	2021
Incremento de participación en mercados actuales	% participación de mercado	38	42%	45%	47%
Desarrollo de nuevos mercados	Facturación nuevas ciudades en miles soles	0	1.533	14.563	38.859
Desarrollo de UBER Senior en Lima	Facturación nuevos productos en miles soles	0	2.342	10.286	16.811
Recordación de marca	% recordación	No disponible	65%	70%	75%
Satisfacción del servicio	% satisfacción	No disponible	89%	91%	93%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Segmentación del mercado

Del análisis de las encuestas realizadas a usuarios y conductores, y de la información secundaria que hemos podido recopilar, determinamos que las variables más representativas para definir a los usuarios del servicio de taxi por aplicativo son: edad, sexo, estilo de vida, lugar de residencia y/o trabajo y sector económico.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), debemos diferenciar la oferta de mercado con el fin de crear mayor valor para el cliente por lo que definiremos nuestros segmentos meta como:

- Segmento Geográfico: Lima, Piura, Chiclayo, Arequipa, Cusco, Trujillo (2019), Huancayo (2020) e Ica (2021).

- Segmento Demográfico: Adultos principalmente jóvenes y adultos mayores con disposición a adoptar nuevas tecnologías.
- Segmento Psicográfico: Ejecutivos y empleados de los NSE A y B con necesidad de movilidad privada y el beneficio para el usuario es trasladarse sin preocupaciones por manejar en el tráfico ni de la hora del traslado.

Una vez segmentado el mercado desarrollaremos soluciones orientadas a las necesidades específicas de nuestros segmentos, ofreciendo soluciones diferenciadas según el nivel de comodidad esperado, servicios grupales y servicios para adultos mayores.

4. Posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), debemos diseñar la oferta y la imagen de Uber de manera que logremos un lugar distintivo en la mente de los consumidores de nuestro mercado meta. Nuestro esfuerzo estará en lograr que nuestros clientes nos conozcan, nos perciban y nos recuerden como la mejor aplicación de servicios de taxi. Es decir; la aplicación más amigable, con mayor soporte tecnológico y con la mayor cantidad de conductores disponibles, con el mejor trato y con vehículos limpios, cómodos y modernos. Que los transporte a su destino en el mejor tiempo con seguridad y al mejor precio por el servicio brindado.

5. Estrategias de la mezcla de *marketing*

La búsqueda de rentabilidad exige crear estrategias de relaciones con clientes de los segmentos correctos de mercado para establecer y reforzar su lealtad (Lovelock y Wirtz 2009). Estas estrategias deben satisfacer las necesidades específicas de servicio de taxi, de cada segmento. A continuación, desarrollaremos las siete estrategias de la mezcla de *marketing* para servicios.

5.1 Producto/Servicio

Uber brinda servicios de taxi por aplicativo, donde el componente principal del servicio es el servicio de transporte de taxi brindado. Sin embargo, es importante prestar atención a los servicios complementarios que se brindan alrededor del servicio principal y para ello Lovelock y Wirtz (2009) propone el desarrollo de la flor de servicio compuesta por ocho pétalos (ver el anexo 3) que constituyen ocho tipos de servicios complementarios a analizar. En la tabla 41, se presenta el análisis de los servicios complementarios que brinda Uber.

Tabla 41. Análisis de los servicios complementarios, la flor de servicio

Tipos de Servicios	Características
Servicio de facilitación	
Información	Instrucciones de uso, historial de actividades, tutoriales, información de pagos, entre otros, mediante el aplicativo, redes y web.
Toma de pedidos	Solicitud del servicio desde el teléfono inteligente indicando origen, destino, horario, paradas, pasajeros, entre otros.
Facturación	Información inmediata del costo del servicio vía el aplicativo y una información final con todos los datos del servicio vinculado a su costo.
Pago	Diversas opciones de pago; tarjeta de crédito, PayPal o efectivo
Servicios de mejora	
Consulta	La aplicación accede a los datos históricos de uso del servicio para proponer desplazamientos frecuentes o típicos, hacer ofertas o simplificar el proceso de solicitud de servicio
Hospitalidad	Los conductores siguen un protocolo para identificar al usuario del servicio y tratarlo con cortesía, incluso si se presentan dificultades durante el viaje
Cuidado	La aplicación ofrece un filtro en el proceso de selección de conductores, identifica al mismo y su vehículo al momento de atender un servicio, permite seguimiento de la ruta y brinda un botón de seguridad mediante el aplicativo.
Excepciones	La aplicación permite el ingreso de reclamos sobre tarifas y servicios brindados.

Fuente: Lovelock y Wirtz (2009). Elaboración propia.

5.2 Precio

Considerando que los servicios no pueden almacenarse (Kotler y Keller 2012), usaremos una estrategia de precios diferenciados de acuerdo al servicio brindado, manteniendo siempre la posición de mejor valor, generando fidelidad y fortaleciendo nuestro liderazgo en el mercado. Ejecutaremos campañas promocionales de descuentos, especialmente para soportar el ingreso a nuevos mercados. Adicionalmente mantendremos la política de precios diferenciados por demanda para proteger la remuneración de nuestros conductores, especialmente en horas punta.

5.3 Plaza

Mantendremos nuestras operaciones en Lima, Piura, Chiclayo, Arequipa y Cusco. Adicionalmente ingresaremos a una ciudad adicional por año. De acuerdo a la población urbana registrada en el último censo nacional (INEI 2018c), las ciudades a desarrollar serán: Trujillo (2019), Huancayo (2020) e Ica (2021).

Esta estrategia de desarrollo de mercados nos permitirá generar ingresos adicionales a la operación, pero también permitirá consolidar el liderazgo en el mercado nacional, lo que contribuye a hacer más sostenible nuestra ventaja competitiva de liderazgo del mercado.

5.4 Promoción

En cuanto a nuestras estrategias de promoción en primer lugar nos enfocaremos en fortalecer la imagen de marca, la cual representa la principal ventaja competitiva. Para ello reforzaremos la comunicación de nuestra propuesta de valor. Al mismo tiempo desarrollaremos agresivas campañas de comunicación que acompañen el ingreso a nuevos mercados así como el lanzamiento de Uber Sénior.

Para la implementación de estas estrategias utilizaremos una estrategia publicitaria del tipo TTL, enfocándonos en los medios adecuados a nuestro público objetivo, priorizando la comunicación directa y los medios digitales sin dejar de lado los medios tradicionales, especialmente la radio, prensa y paneles publicitarios.

5.5 Personas

Las estrategias centradas en nuestros colaboradores serán desarrolladas en el plan funcional de recursos humanos más adelante.

5.6 Procesos

Las estrategias centradas en nuestros procesos serán desarrolladas en el plan funcional de operaciones, más adelante.

5.7 Evidencia física. Proactividad

En el caso de los servicios brindados por Uber, el impacto en la percepción del servicio por parte de nuestros usuarios de las condiciones en que se encuentra el vehículo que lo transporta son fundamentales, constituyéndose como evidencia física esencial, por lo que ajustaremos los criterios y la frecuencia de evaluación y selección de vehículos para alinearlos con las expectativas de cada tipo de servicio ofrecido.

Adicionalmente también constituye evidencia física esencial la aplicación que el usuario maneja en su teléfono inteligente, por ser el medio de contacto para el inicio y fin del servicio. La aplicación está en permanente mejora, tanto para brindar la mayor disponibilidad como para ofrecer los mejores tiempos de respuesta y la mejor experiencia al cliente.

Finalmente, Uber ofrece como evidencia física periférica las opciones adicionales que brinda la aplicación para llevar un control de los servicios demandados por el usuario, los cobros de los conductores, reclamos, etc.

6. Planes de acción

6.1 Reducir del número de reclamo

Es importante reducir el número de reclamos para sostener nuestra fortaleza de marca, por lo que en coordinación con el área de operaciones se desarrollaran acciones para mejorar el manejo de reclamos y disminuir el número de estos. El detalle lo encontramos en el plan funcional de operaciones.

6.2 Lanzamiento de nuevos productos: Uber Sénior

Comprende el estudio de mercado preliminar para determinar las características propias del segmento, así como los desarrollos necesarios para adecuar la aplicación para implementar este nuevo servicio. Finalmente, es necesario desarrollar una campaña de comunicación adecuada que acompañe el lanzamiento, haciendo uso de medios especializados, para el caso de Uber Sénior, nos enfocaremos en medio orientados a los decisores, generalmente hijos a cargo del adulto mayor. Por lo que nos enfocaremos en vallas, y radio preferentemente.

6.3 Mejora del sistema de promociones para fidelizar usuarios

Desarrollo de cuentas pre pago con cargo a cuentas bancarias o tarjetas de crédito que otorguen un descuento adicional sobre el precio del servicio con el objetivo de fidelizar a nuestros usuarios.

6.4 Plan de ingreso a nuevos mercados: Trujillo, Huancayo e Ica

Comprende el estudio de mercado preliminar para determinar las características propias del mercado y establecer las promociones más adecuadas para el lanzamiento. Adicionalmente, es necesario desarrollar una campaña de comunicación adecuada que acompañe el lanzamiento haciendo uso de medios especializados dirigidos a los segmentos específicos.

6.5 Plan de comunicación para mercados actuales

Como hemos mencionado es necesario fortalecer nuestra ventaja competitiva como líderes del mercado por lo que debemos establecer una pauta recordatoria de la marca que permita además fortalecer los aspectos más débiles de nuestra propuesta de valor, específicamente la seguridad y el compromiso con el beneficio de la sociedad en la reducción del tráfico y la contaminación ambiental.

6.6 Mejora del proceso de selección de conductores

Establecer el proceso de selección de personal para los nuevos conductores, que permita clasificarlos de acuerdo a los estándares de los servicios ofrecidos. Esta actividad se desarrolla en el presupuesto de RR.HH.

6.7 Mejorar la imagen de conductores y vehículos

Es necesario asegurar que la imagen de conductores y vehículos este alineada con nuestra oferta de valor, para lo cual en coordinación con el área de recursos humanos se debe mejorar el proceso de evaluación de conductores, el cual se desarrolla en el plan funcional de recursos humanos.

7. Presupuesto del área de *marketing*

El presupuesto requerido para ejecutar el plan de *marketing* se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. Plan de *marketing*

Presupuesto operativo de <i>marketing</i> (miles de soles)	2019	2020	2021
Ingresos			
Incremento del mercado actual	48.267	124.285	181.903
Ingresos. Plan de ingreso a Trujillo, Huancayo e Ica	1.533	14.563	38.859
Lanzamiento nuevos productos	2.342	10.286	16.811
Total ingresos	52.141	149.134	237.533
Egresos			
Plan de comunicación para mercados actuales	3.827	8.412	11.892
Costo. Plan de ingreso a Trujillo, Huancayo e Ica	1.137	1.114	1.142
Lanzamiento nuevos productos	1.359	1.343	1.376
Total costos y gastos	6.324	10.869	14.411

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

Las operaciones de Uber se desarrollan sobre dos ejes principales: los servicios brindados a través de la plataforma y el servicio de transporte brindado por el conductor en su vehículo. En el plan de operaciones se ha considerado especial énfasis en la responsabilidad social que tiene Uber frente a sus usuarios y conductores, mejorando las condiciones de prestación del servicio tanto para usuarios como para conductores, con el objetivo de generar mayor lealtad de los mismos.

1. Objetivos

En la tabla 43, se presentan los objetivos del área de operaciones, los que están alineados con los objetivos estratégicos: OE1, OE2, OE4, OE5.

Tabla 43. Objetivos del área de operaciones

Objetivo	Indicador	Valor actual	2019	2020	2021
Mejorar la atención de post venta	% satisfacción en la atención de reclamos	50%	80%	85%	90%
	% de reclamos sobre número de atenciones	1%	0,8%	0,6%	0,4%
Mejorar la asignación de conductores y vehículos de acuerdo al servicio	Calificación del servicio (1 a 5)	-	4,25	4,50	4,75
	% de quejas relativas a la calidad del vehículo	1%	0,8%	0,6%	0,4%
Implementar nuevos mercados	Nuevos mercados implementados		1	1	1
Implementar nuevos servicios en los mercados actuales	Nuevos servicios implementados		1		

Fuente: Elaboración propia 2018.

La mejora de los niveles del servicio de postventa así como la mejor asignación de conductores y vehículos de acuerdo al servicio seleccionado nos permitirá incrementar la fidelidad de nuestros usuarios y reducirá el nivel de reclamos y los costos asociados. Mientras que la implementación de nuevos mercados y nuevos servicios reforzará el liderazgo del mercado y permitirá incrementar la rentabilidad.

2. Planes operativos

2.1 Revisión, seguimiento, respuesta y cierre de reclamos

Para poder responder, hacer seguimiento y cerrar adecuadamente los reclamos desarrollaremos:

- Establecer objetivos y procedimientos específicos para el manejo de quejas y realizar el seguimiento hasta el cierre. Se medirá el número de reclamos creados, el número de reclamos cerrados y la satisfacción del usuario con el manejo del reclamo.

- Se identificarán los reclamos recurrentes y se generarán planes de acción, los cuales deberán especificar indicadores y objetivos específicos.
- Selección y revisión de vehículos: Se incrementará la frecuencia de revisiones de los vehículos a por lo menos 2 veces al año.
- Se incrementará la evaluación y capacitación de conductores a 2 veces al año para mejorar el nivel de servicio ofrecido por los conductores y la satisfacción de los usuarios y conductores.

2.2 Implementación de nuevos servicios - Uber Sénior

Para el mercado de Lima se ha previsto el lanzamiento del servicio destinado a adultos mayores denominado Uber Sénior, el que requerirá de capacitación especial para poder atender no solo el transporte rutinario, sino el manejo de situaciones de emergencia que pudieran presentarse al tratarse de pasajeros adultos mayores.

2.3 Implementación de nuevos mercados

Se implementará los servicios Uber X y Uber Pool en los mercados de Trujillo, Huancayo e Ica en los años 2019, 2020 y 2021, respectivamente. Para lo cual será necesario abrir oficinas en dichas provincias y coordinar las actividades y recursos necesarios para adecuar la plataforma de manera que incluya los nuevos mercados. Asimismo, desarrollar campañas de evaluación de vehículos para integrarlos a la oferta de servicios de Uber, así como programas de selección y capacitación de conductores en coordinación con recursos humanos.

3. Presupuesto del área de operaciones

En la tabla 44, se detalla el presupuesto de operaciones.

Tabla 44. Presupuesto de operaciones

Presupuesto operativo de operaciones (miles de soles)	2019	2020	2021
Respuesta, seguimiento y cierre de reclamos	52.8	55.0	57.4
Modificación aplicativo para adaptarlo zonas preferidas	50.0	3.0	3.5
Modificación aplicativo nuevos mercados	50.0	3.0	2.4
Modificación aplicativo nuevos productos	50.0	3.0	2.4
Selección y revisión de vehículos	30.0	31.0	32.3
Implementación de nuevos mercados	144.0	196.1	198.6
Gastos varios	60.0	62.4	65.0
Póliza de seguros Pacífico	120.0	124.8	130.0
Total presupuesto total de operaciones	556.8	478.5	491.4

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos considera tanto a los empleados en planilla de Uber como a los conductores, quienes permiten que Uber pueda brindar sus servicios. Se hace especial énfasis en la responsabilidad social frente a los conductores, prestando especial atención a la mejora de las condiciones de trabajo, permitiéndole escoger zonas de trabajo, capacitándolo, evaluándolo y mejorando la remuneración del conductor generando una mayor lealtad a la empresa.

1. Objetivos

En la tabla 45, se presentan los objetivos del área de recursos humanos, los que están alineados con los objetivos estratégicos: OE2, OE3, OE4, OE5 y OE6.

Tabla 45. Objetivos del área de recursos humanos

Objetivo	Indicador	Valor actual	2019	2020	2021
Reducir el número de cancelaciones de servicio por zonas no deseadas	% de viajes cancelados por zonas no deseadas.	2,5%	2,4%	2,3%	2,2%
Mejorar las remuneración equivalente por hora trabajada del conductor	Ingreso promedio por hora (S/)	20	21	22	23
Captar nuevos conductores en nuevos mercados	Cantidad de nuevos conductores por incremento del mercado actual (S/)	-	15.772	11.829	9.069
	Cantidad de nuevos conductores por mercados nuevos (S/)	-	1.000	3.570	5.110
	Cantidad de nuevos conductores por productos nuevos (S/)	-	3.154	3.407	3.679

Fuente: Elaboración propia 2018.

El menor número de cancelaciones de servicio por los conductores generará eficiencia en su trabajo, en tanto que la mejora de remuneración de los conductores generará lealtad de estos. Finalmente, la captación de conductores para soportar la penetración de mercados, el desarrollo de los nuevos mercados en Trujillo, Huancayo e Ica y el desarrollo de Uber Sénior permitirá incrementar la rentabilidad de la operación.

2. Planes de acción

2.1 Realizar talleres de difusión y capacitación en nuevos mercados

En cada nuevo mercado a desarrollar se planificarán talleres para grupos de 100 conductores, estimando una afiliación del 80% de estos, por lo que estimamos 240 talleres a realizar durante un plazo de 6 meses previos al lanzamiento del servicio en nuevos mercados.

2.2 Habilitar zonas preferidas de trabajo para conductores

Los conductores cancelan sus servicios cuando no están dispuestos a ir a la zona de destino por seguridad o alguna otra razón. Habilitaremos la selección de áreas de trabajo preferidas, a cambio de penalizar al conductor por atenciones canceladas en las zonas de su elección. Esta facilidad permitirá mejorar la calidad de servicio y al mismo tiempo la lealtad de los conductores.

2.3 Programa de bonificación para áreas con déficit de conductores

Una vez establecida la zonificación se implementará una remuneración diferenciada por zonas de atención de manera que se pueda balancear la oferta de conductores y mejorar los niveles de atención a nuestros usuarios. Esto mejorará la confiabilidad del servicio incrementando la demanda y mejorando finalmente los ingresos de nuestros conductores, fortaleciendo su lealtad con Uber.

2.4 Programa de capacitación de conductores nuevos y actuales

Se capacitará a los nuevos y actuales conductores, tanto en el trato al usuario final como en el uso de la aplicación, para obtener el máximo beneficio tanto para ellos como para los usuarios, mejorando las capacidades de los conductores y fortaleciendo su relación con Uber y con los usuarios.

2.5 Programa de evaluación de conductores

Se desarrollará un programa de evaluación a conductores, donde se les retroalimentará en base a sus servicios y al sistema de reclamos, estableciendo un plan de capacitación y objetivos de mejora y permanencia en el sistema. La evaluación personalizada permitirá fortalecer la lealtad de los conductores que cumplan con las competencias requeridas por el servicio.

3. Presupuesto del área de recursos humanos

En la tabla 46, se presenta el presupuesto de RR.HH.:

Tabla 46. Presupuesto de RR.HH.

Presupuesto operativo de RR.HH. (miles de soles)	2019	2020	2021
Realizar talleres de difusión y capacitación en nuevos mercados	72.0	80.6	90.3
Bono para zonas con déficit de conductores	521.7	534.8	548.1
Evaluación de conductores	36.0	40.3	45.2
Capacitación de conductores	48.0	51.5	55.3
Gastos personal administrativo	2.074.3	2.126.2	2.179.3
Bono anual de gerencias	1.045.2	1.071.3	1.098.1
Reducción en tarifas	1.043.5	2.982.7	4.751.5
Total Presupuesto total de RR.HH.	4.840.7	6.887.4	8.767.8

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo IX. Plan financiero

Considerando que no existe información financiera pública disponible de Uber en el Perú, para la elaboración del presente plan financiero hemos establecido supuestos de trabajo en base a información secundaria. Adicionalmente debido a que las operaciones de Uber en Perú depende de Uber corp. en el extranjero, los objetivos financieros se definen en dólares americanos.

1. Objetivos financieros

Nuestro objetivo es el incremento de la rentabilidad (objetivo estratégico 6). Dadas las limitaciones de la información financiera nos basaremos en la medición del EBITDA, siendo nuestros objetivos: US\$ 11'888,078 (2049), US\$ 37'941,892 (2020) y US\$ 62'000,731 (2021)

2. Supuestos

Se consideran dos tipos de supuestos: supuestos macroeconómicos y supuestos de negocio.

2.1 Supuestos macroeconómicos

En la tabla 47 se muestran los supuestos macroeconómicos (Banco Central de Reserva 2018).

Tabla 47. Supuestos macroeconómicos

Supuesto	2019	2020	2021
Crecimiento de la población	1,0%	1,0%	1,0%
Inflación	2,5%	2,5%	2,5%
PBI	4%	4%	4%
PBI de servicios	4,8%	4,8%	4,8%
Tipo de cambio	3,40	3,45	3,45

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2018). Elaboración propia.

2.2 Supuestos de negocio

- El mercado de taxis por aplicativo para Lima al 2018, son 100.000 unidades aproximadamente (Publimetro 2018).
- El mercado de taxis por aplicativo en provincias se asume en 1% de la población de cada provincia.
- La participación de mercado de Uber en Lima es de 38% al 2018 (ver el anexo 4)
- Los tamaños de mercado de ciudades en provincias se estiman en proporción a la población de cada ciudad (INEI 2018c) y el tamaño del mercado de Lima.

- Para el ingreso a provincias se asume una participación de 5% del mercado potencial para el primer año, y un crecimiento del 30% para los siguientes años.

3. Resultados proyectados

3.1 Ingresos proyectados

Los ingresos proyectados por ventas se presentan en la tabla 48. Estos ingresos son producto de la ejecución del plan estratégico 2019-2021 y no incluyen los ingresos heredados del 2018.

Tabla 48. Ingresos proyectados totales

INGRESOS (miles de soles)			
Detalle	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
Ingresos			
Incremento del mercado actual	48.267	124.285	181.903
Nuevos mercados	1.533	14.563	38.859
Nuevos productos en Lima	2.342	10.286	16.811
Total ingresos	52.141	149.134	237.573

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.2 Egresos proyectados

Los egresos proyectados se presentan en la tabla 49. Estos egresos son producto de la ejecución del plan estratégico 2019-2021 y no incluyen los egresos heredados del 2018 (ver detalle de gastos para la ejecución de los planes funcionales en el anexo 5).

Tabla 49. Egresos proyectados totales

EGRESOS (miles de soles)			
Detalle	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
Egresos			
Presupuesto de <i>marketing</i>	6.324	10.869	14.411
Presupuesto de operaciones	557	479	491
Presupuesto de RR.HH.	4.841	6.887	8.768
Total egresos	11.722	18.235	23.670

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.3 Proyección de estados de resultados

En la tabla 50, se presentan los resultados totales de la ejecución del plan estratégico 2019-2021 y no incluyen los resultados heredados del 2018.

Tabla 50. Estado de resultados total

Detalle (Miles de soles)	2019	%	2020	%	2021	%
Ventas	52.141	100%	149.134	100%	237.573	100%
Costo de ventas	557	1,07%	479	0,32%	491	0,21%
Utilidad bruta	51.585	98,93%	148.656	99,68%	237.081	99,79%
Gastos de administrativos	4.841	9,28%	6.887	4,62%	8.768	3,69%
Gastos de ventas	6.324	12,13%	10.869	7,29%	14.411	6,07%
EBITDA	40.419	77,52%	130.899	87,77%	213.903	90,04%
Utilidad operativa	40.419	77,52%	130.899	87,77%	213.903	90,04%
Impuesto renta	11.924	22,87%	38.615	25,89%	63.101	26,56%
Utilidad neta	28.496	54,65%	92.284	61,88%	150.801	63,48%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.4 Flujos de caja proyectados

En este punto presentamos dos Flujos de Caja. Uno con cifras en soles con el fin de facilitar la paridad de las cifras con los Planes Funcionales. El otro en dólares para efectos de la evaluación financiera que se presenta a los Inversionistas de Uber.

3.4.1 Flujo de caja total, marginal, en soles

En la tabla 51 presentamos el flujo de caja marginal resultante de la ejecución del plan estratégico 2019-2021. (Ver el flujo con mayor detalle en el anexo5).

Tabla 51. Flujo de caja total

Detalle (Miles de soles)	2019	2020	2021
Ingresos			
Incremento del mercado actual	48.267	124.285	181.903
Nuevos mercados	1.533	14.563	38.859
Nuevos productos	2.342	10.286	16.811
Total ingresos	52.141	149.134	237.573
Egresos			
Mercado actual	8.828	15.410	20.769
Nuevos mercados	1.425	1.414	1.452
Nuevos productos	1.468	1.410	1.450
Total egresos	11.722	18.235	23.670
Saldo del período	40.419	130.900	213.903
Saldo inicial	250	40.669	171.569
Saldo acumulado	40.669	171.569	385.472

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.4.2 Flujo de caja total, marginal en dólares

Dado que los accionistas principales de Uber Perú son extranjeros, en la tabla 52, presentamos el flujo de caja marginal convertido a dólares. La conversión se hace al tipo de cambio indicado en los supuestos macroeconómicos (Tabla 47). Este Flujo de Caja a su vez nos servirá para la evaluación financiera mostrada en el punto 4.

Tabla 52. Flujo de caja total, marginal en dólares

En la tabla 52 presentamos el flujo de caja total, marginal, en dólares, resultante de la aplicación de los tipos de cambio, indicados en los supuestos. Para el año 2019 es 3.40. Para los años 2020 y 2021 el tipo de cambio indicado es de S/. 3.45 por dólar.

DETAILS	TOTAL CASH FLOWS			
	2018	2019	2020	2021
INGRESOS				
Mercado actual		14,196,029	36,024,699	52,725,384
Nuevos mercados		450,794	4,221,055	11,263,539
Nuevos productos en Lima		688,880	2,981,547	4,872,779
Total ingresos		15,335,703	43,227,301	68,861,703
EGRESOS		-	-	-
Mercado actual		-	-	-
Ppto de Marketing y ventas mercado actual		1,125,644	2,438,143	3,447,100
Ppto de operaciones mercado actual		75,412	63,418	66,407
Ppto de RR HH mercado actual		1,395,513	1,965,188	2,506,502
Subtotal egresos mercado actual		2,596,569	4,466,748	6,020,009
Nuevos mercados		-	-	-
Ppto de Marketing y ventas mercados actual		334,471	323,009	331,084
Ppto de operaciones nuevos mercados		70,647	71,387	72,253
Ppto de RR HH nuevos mercados		14,118	15,583	17,453
Subtotal egresos nuevos mercados		419,235	409,978	420,789
Nuevos productos en Lima		-	-	-
Ppto de Marketing y ventas nuevos prod		399,998	389,201	398,931
Ppto de operaciones nuevos productos		17,706	3,900	3,791
Ppto de RR HH nuevos productos		14,118	15,583	17,453
Subtotal egresos nuevos productos		431,821	408,683	420,174
Total egresos		3,447,626	5,285,409	6,860,972
Saldo del período		11,888,078	37,941,892	62,000,731
Saldo inicial		-	11,715,787	49,657,678
Saldo acumulado		11,888,078	49,657,678	111,658,409
Inversion	6,000,000			
TIPOS DE CAMBIO		3.40	3.45	3.45

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Evaluación financiera

En función de los resultados obtenidos, realizaremos la evaluación financiera de los mismos para determinar si las estrategias adoptadas cumplen con los objetivos propuestos.

4.1 Costo de capital

Uber tiene una política de financiamiento con recursos propios. A Diciembre del 2018, solo ha realizado emisiones primarias. Dado que no hay financiamiento externo para las alternativas de negocio se ha determinado el costo de oportunidad del capital (COK) para calcular el valor presente de los flujos futuros de cada negocio. El COK determinado en este caso se basa en Damodaran (2018) para servicios en países emergentes. El resultado para el cálculo del COK es de 11.56 % y se presenta en la tabla 53.

Tabla 53. Costo de capital - COK

Kf: Tasa libre de riesgo. Promedio aritmético de bonos del tesoro a 10 años	2.51 %
Beta (sector transporte) desapalancado	0.87 %
Rm: Rendimiento del mercado	10.80 %
Rc	1,83 %
Ke (COK)	11.56 %

Fuente: Damodaran (2018).

4.2 Valor Actual Neto

4.2.1 Valor Actual Neto (VAN) total, en dólares (NPV)

El cálculo del VAN total se presenta en la tabla 54.

Tabla 54. VAN (NPV)

VAN (US\$)	
	Flujo de caja total
COK	11.56 %
Años	3
Valor Presente	85,797,449
Inversión	6'000,000
VAN (NPV)	79'797,449

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Análisis de sensibilidad

En la tabla 55 se presenta un análisis de sensibilidad con un rango de variabilidad del 10%.

Tabla 55. Análisis de sensibilidad en dólares

Detalle (US\$)	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Desviación respecto a la demanda	-10%	0%	10%
VAN Incremental	69'989,835	79'797,449	88'284,709

Fuente: Elaboración propia 2018.

Podemos apreciar que todos los escenarios muestran resultados positivos.

6. Indicadores financieros

6.11 Indicadores en dólares

Principales indicadores financieros en la tabla 56

Tabla 56 Indicadores financieros

Conceptos	2019 US\$	2020 US\$	2021 US\$
Margen Bruto	98,93 %	99,68 %	99,79 %
EBITDA (US\$)	11'888,078	37'941,892	62'000,731
EBITDA / Sales	77,52 %	87,77 %	90,04 %
COK	11.56 %	11.56 %	11.56 %

Fuente: Elaboración propia 2018.

7. Conclusiones financieras

La evaluación financiera para las estrategias propuestas es positiva, tanto a nivel total como para las estrategias de penetración, desarrollo de mercados y desarrollo de productos propuestas.

Si bien es cierto la operación se desarrolla en el Perú, los valores en soles se han convertido a dólares dado que los inversionistas son extranjeros, y requieren sus beneficios en esa moneda.

Se ha respetado el COK resultante considerando los resultados en dólares americanos.

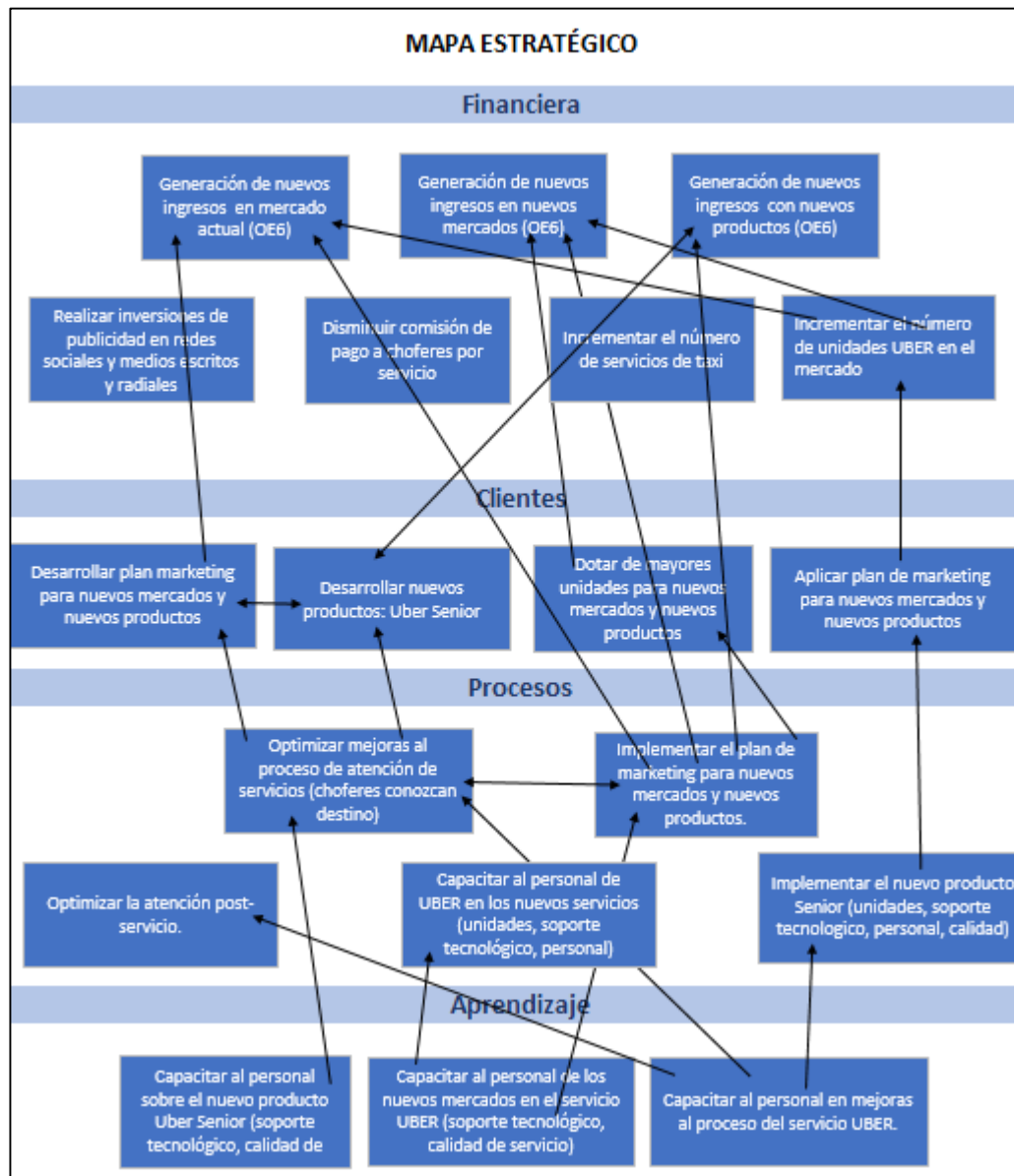
El tipo de cambio utilizado para convertir los flujos de caja de soles a dólares es el tipo de cambio indicado en los supuestos macro económicos.

Capítulo X. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (*Balanced Scorecard*)

En el gráfico 4 se presenta el mapa estratégico.

Gráfico 4. *Balanced Scorecard*



Fuente: Kaplan y Norton (1993). Elaboración propia.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la tabla 57 se presenta el cuadro de mando:

Tabla 57. Iniciativas e indicadores propuestos

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta al 2021	Iniciativas estratégicas	Responsable
Sostenibilidad	OE1: Incrementar la recordación de marca	% de recordación	0.75	E1, E2, E3, E4, E5, E9	<i>Marketing</i>
	OE2: Incrementar la participación de mercado	% participación	0.58	E1, E2, E3, E4, E5, E9	<i>Marketing</i>
	OE3: Mejorar la lealtad de los conductores	Tiempo de permanencia de conductores	5 años	E4, E6, E7, E8	Recursos Humanos
Crecimiento	OE4: Lanzamiento de nuevos productos	Número de nuevos productos	1	E2, E3, E6, E7, E8	Operaciones
	OE5: Desarrollo de mercados	Número de nuevos mercados	3	E1, E2, E3, E6, E7, E8, E9	Operaciones
Rentabilidad	OE6: Incremento de rentabilidad	Rentabilidad del plan estratégico	400%	E1, E4, E5, E6	Finanzas

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Uber es líder a nivel global ofreciendo una multiplicidad de servicios de transporte que ya operan en otros mercados, lo que le otorga una ventaja sobre su competencia al poder ofrecer localmente aquellos servicios que considere que pueden tener mayor acogida rápidamente, fortaleciendo el posicionamiento de la marca y consolidando su liderazgo de manera sostenible. El Perú, a pesar de ser un país centralista, según el Censo de población del año 2017 (INEI 2018c), cuenta con al menos 10 ciudades con una población urbana superior a los 350.000 habitantes, lo que representa una oportunidad de crecimiento para el desarrollo de las operaciones de Uber en el Perú.
- Las aplicaciones de taxi son una tendencia en la industria del transporte de taxis a nivel global, pero en el Perú, los problemas de seguridad, tanto para conductores como para pasajeros, así como problemas del servicio a los usuarios tienen un impacto importante en las noticias y en la percepción de la oferta de valor de Uber.
- Debido al crecimiento de la industria y su visibilidad, el Congreso de la República promulgó en noviembre del 2018 una ley que regula los servicios de taxis por aplicativo, la que está en proceso de reglamentación. Si bien la ley busca principalmente la creación de un registro de conductores, al no conocer detalles de la reglamentación, existe un riesgo respecto a los requisitos que se exijan para poder operar como conductor de taxi por aplicativo. Pudiendo resultar afectado negativamente el número de conductores de taxi por aplicativo, limitando la oferta de este servicio y, por lo tanto, su calidad.
- Uber ha crecido rápidamente en el mercado peruano, constituyéndose en el líder del mercado de aplicaciones de taxi, sin embargo, no ha logrado generar suficiente lealtad en sus conductores, lo que representa una debilidad que pone en riesgo el liderazgo sostenible de la empresa.

2. Recomendaciones

- Establecer objetivos de retorno económico que permitan contribuir al desarrollo sostenible de la empresa en el Perú.
- Implementar una estrategia que fortalezca la relación de Uber con su principal activo, sus conductores, desarrollando programas de lealtad que permitan consolidar la relación con sus conductores en el tiempo, estableciendo barreras para su traslado a la competencia.

- Como parte de los programas de lealtad, establecer programas que permitan balancear la carga de trabajo y la mejorar la remuneración de sus conductores de manera de generar ingresos dignos y sostenibles en el tiempo que permitan fortalecer la lealtad de los conductores.
- Establecer programas de capacitación y orientación a sus conductores para adecuarse a la nueva reglamentación que regulará la actividad de taxis por aplicación a partir del próximo año, fortaleciendo la relación con los conductores a largo plazo.
- Desarrollar nuevos mercados dentro del territorio nacional para fortalecer la imagen de marca y la lealtad de los usuarios a nivel nacional.
- Desarrollar nuevos productos que incrementen la relación de los usuarios actuales o incorporen nuevos usuarios a la marca Uber, aprovechando la ventaja que tiene de contar con la plataforma tecnológica más consolidada de la industria y con mayor número de servicios probados y en servicio a nivel global.
- Establecer las campañas de comunicación necesaria para acompañar el desarrollo de los nuevos mercados y los nuevos productos y generar liderazgo en estos.
- Establecer campañas de comunicación que transmitan los beneficios sociales que representa el uso de la plataforma y que mejoren el posicionamiento de la marca como una marca socialmente responsable con sus conductores, usuarios y la comunidad en general.

Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). “Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*. Volumen 2, p. 96. ISSN 0328-5715 e ISSN 2524-955X.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). “Notas de estudios del BCRP N° 77 - 8 de noviembre de 2018”. En: *BCRP Notas de estudio*. 8 de noviembre de 2018. Fecha de consulta: 06/12/2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-77-2018.pdf>>
- Barney, Jay y Hesterly, William (2007). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2ª ed. Nueva Jersey: Pearson.
- Congreso de la República del Perú (2018). “Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial - taxi por aplicativo y crea el registro nacional”. En: *Congreso de la Republica*. Fecha de publicación: 22/11/2018. Fecha de consulta: 06/12/2018. <<http://www.congreso.gob.pe/autografas/>>
- D’Alessio, Fernando (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª ed. Lima: Pearson.
- Damodaran, Aswath (2018). “The promise and perils of data: MY january data update”. En: *Damodaran on line*. Fecha de consulta: 06/12/2018. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_page/data.html>.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª. ed. México: Pearson.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). “Informe técnico n05 estadísticas seguridad ciudadana. mar-ago2018.”. En: *boletines*. Fecha de consulta: 06/12/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_estadisticas-seguridad-ciudadana-mar-ago2018.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2018”. En *boletines*. Fecha de consulta: 06/12/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_tecnologias-de-informacion-abr-may-jun2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018c). “Censos Nacionales 2017”. En: *Publicaciones digitales*. Fecha de publicación: 06/2018. Fecha de consulta: 06/12/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf>.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1993). “Putting the Balanced Scorecard to work”. *Harvard*

- Business Review*, setiembre - octubre 1993. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Education.
 - Hax, Arnold y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. México, D.F.: Granica.
 - Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson.
 - Méndez, María y Castaño, María (2016). “Claves de la economía colaborativa y políticas públicas”. En: *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Gobierno de España. Fecha de consulta: 06/12/2018.
<<https://www.mincotur.gob.es/es-es/servicios/Documentacion/Publicaciones/Paginas/IndexRevistaIndustrial.aspx>>
 - Moon, Youngme (2015). “Uber: cambiando la forma en la que se mueve el mundo”. *Harvard Business School Case* 316-101. Boston: Harvard Business School Publishing
 - Nielsen (2015). “The sustainability imperative. New insights on consumer expectations”. En *Nielsen Global*. Octubre 2015. Fecha de consulta 05/12/2018. <<https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf>>
 - Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
 - Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.
 - Publimetro (2018). “Lima pierde mil millones de dólares al año en el tráfico. ONG Luz Ámbar brinda una serie de propuestas para el próximo alcalde limeño”. *Publimetro.com*. Fecha de publicación 09/08/2107. Fecha de consulta: 06/12/2018. <<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-lima-pierde-mil-millones-dolares-al-ano-trafico-77445>>
 - Rose, Megan (2018). “Uber reports Q2 losses of \$404 million, up 32 percent from Q1”. En: *Techcrunch*. Fecha de consulta 05/12/2018.
<<https://techcrunch.com/2018/08/15/uber-reports-404-million-in-losses-up-32-percent-from-q1/>>
 - The Boston Consulting Group (1970). “Matrix from the Product Portfolio Matrix”. Fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y en publicada por su Presidente Bruce D. Henderson en 1973. *The Boston Consulting Group*.
 - Uber (2018). “La historia de Uber”. En: *Uber*. Fecha de consulta: 06/12/2018.
<<https://www.uber.com/es/PE/newsroom/history/>>

Anexos

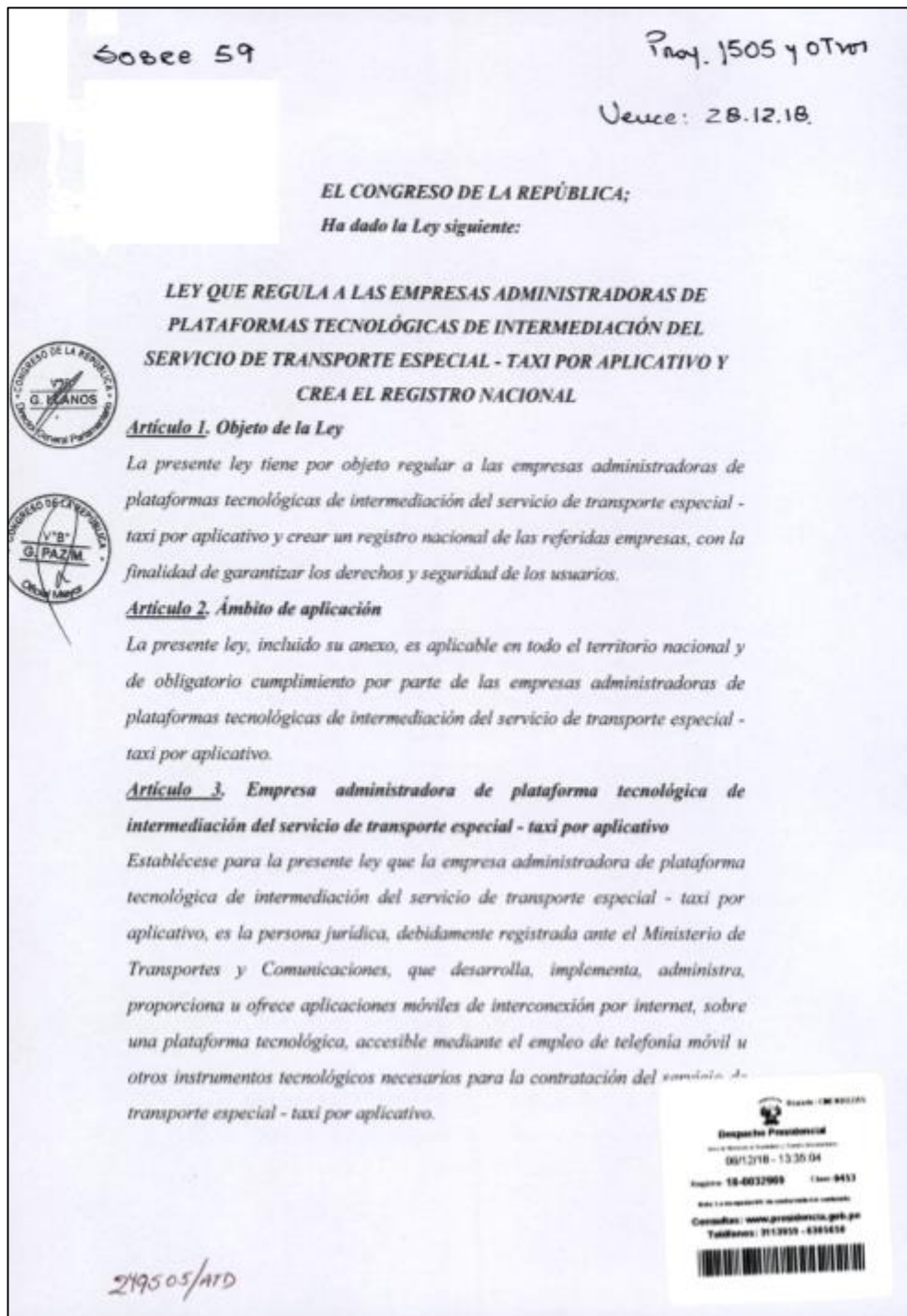
Anexo 1. Censo Nacional 2017: 20 provincias más pobladas

Cuadro 10							
PERÚ: POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, DE LAS 20 PROVINCIAS MÁS POBLADAS, 1981, 1993, 2007 Y 2017							
Provincia	Población				Tasa de crecimiento promedio anual (%)		
	1981	1993	2007	2017	1981-1993	1993-2007	2007-2017
Lima	4 164 597	5 706 127	7 605 742	8 574 974	2,7	2,0	1,2
Arequipa	498 210	676 790	864 250	1 080 635	2,6	1,7	2,3
Prov. Const. del Callao	443 413	639 729	876 877	994 494	3,1	2,2	1,3
Trujillo	431 844	631 989	811 979	970 016	3,2	1,8	1,8
Chiclayo	446 008	617 881	757 452	799 675	2,8	1,4	0,5
Piura	413 688	544 907	665 991	799 321	2,3	1,4	1,8
Huancayo	321 549	437 391	466 346	545 615	2,6	0,4	1,6
Maynas	260 331	393 496	492 992	479 866	3,5	1,6	-0,3
Cusco	208 040	270 324	367 791	447 588	2,2	2,2	2,0
Santa	275 600	338 951	396 434	435 807	1,7	1,1	1,0
Ica	177 897	244 741	321 332	391 519	2,7	1,9	2,0
Coronel Portillo	138 541	248 449	333 890	384 168	5,0	2,1	1,4
Cajamarca	168 196	230 049	316 152	348 433	2,6	2,3	1,0
Sullana	194 549	234 562	287 680	311 454	1,6	1,4	0,8
San Román	102 988	168 534	240 776	307 417	4,2	2,5	2,5
Tacna	110 572	188 759	262 731	306 363	4,6	2,3	1,5
Lambayeque	158 089	210 537	259 274	300 170	2,4	1,5	1,5
Huánuco	137 859	223 339	270 233	293 397	4,1	1,3	0,8
Huamanga	128 813	163 197	221 469	282 194	2,0	2,2	2,5
Cañete	118 126	152 378	198 811	231 731	2,1	1,9	1,5

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales de Población y Vivienda.

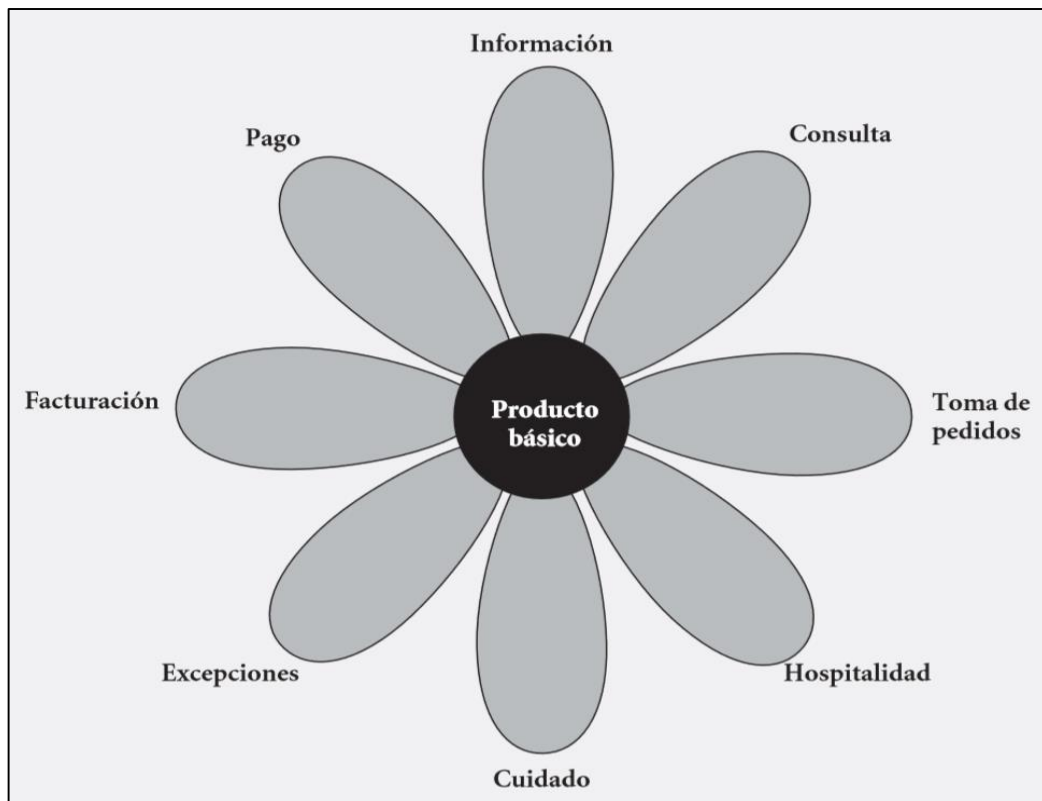
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018c).

Anexo 2. Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial – taxi por aplicativo y crea el registro nacional



Fuente: Congreso de la República del Perú (2018).

Anexo 3. Flor de servicio de Lovelock y Wirtz

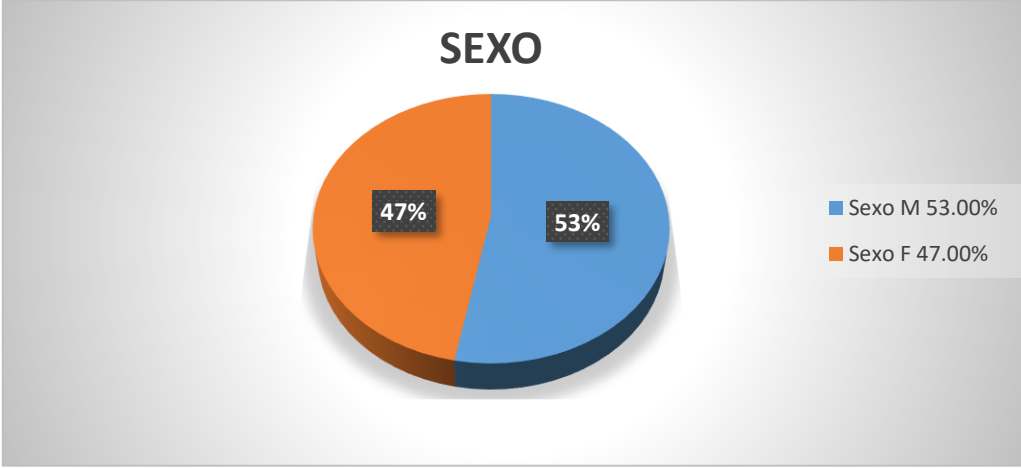


Fuente: Lovelock y Wirtz (2009).

Anexo 4. Sondeo de mercado uso de servicio de taxi por aplicativo

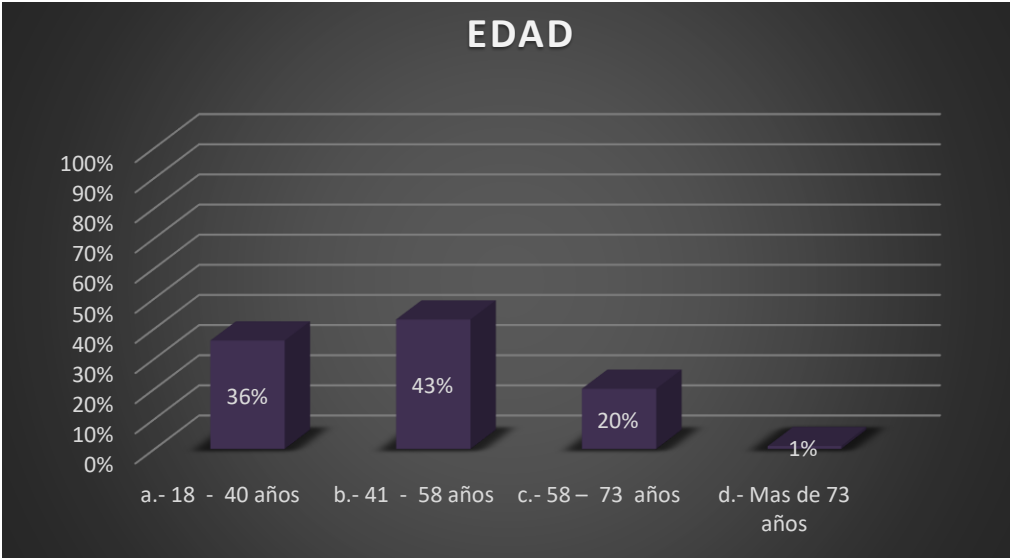
FICHA TÉCNICA	
Objetivo	Conocer el mercado de taxis por aplicativo
Universo	Población adulta que utiliza medios de transporte en Lima Metropolitana
Tamaño de la muestra	388 usuarios
Fecha	Noviembre 2018
Método	Encuesta vía Survey Monkey

Distribución por sexo



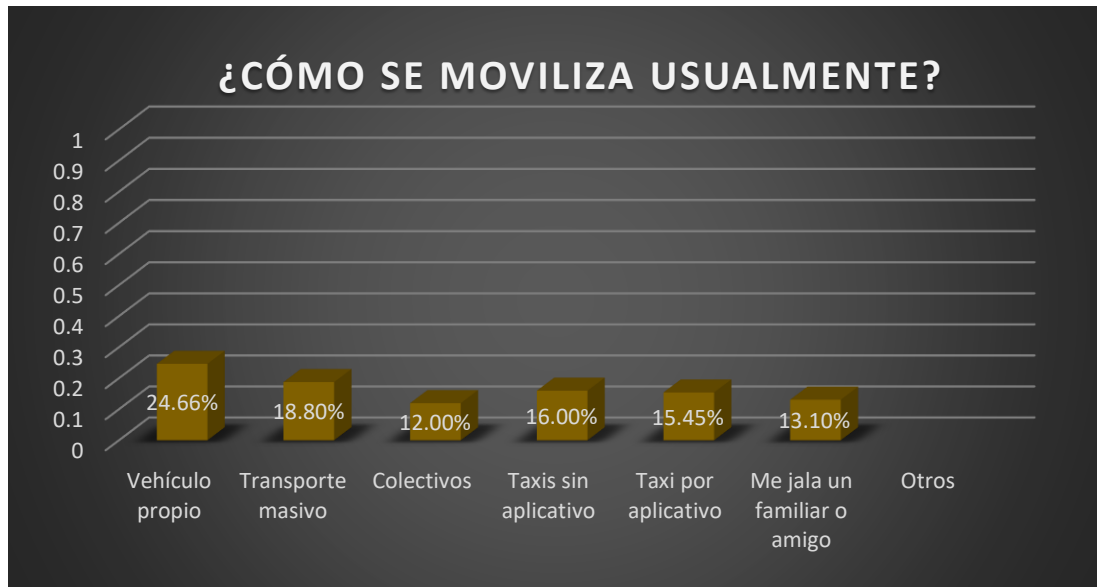
Fuente: Elaboración propia 2018.

Distribución por edad



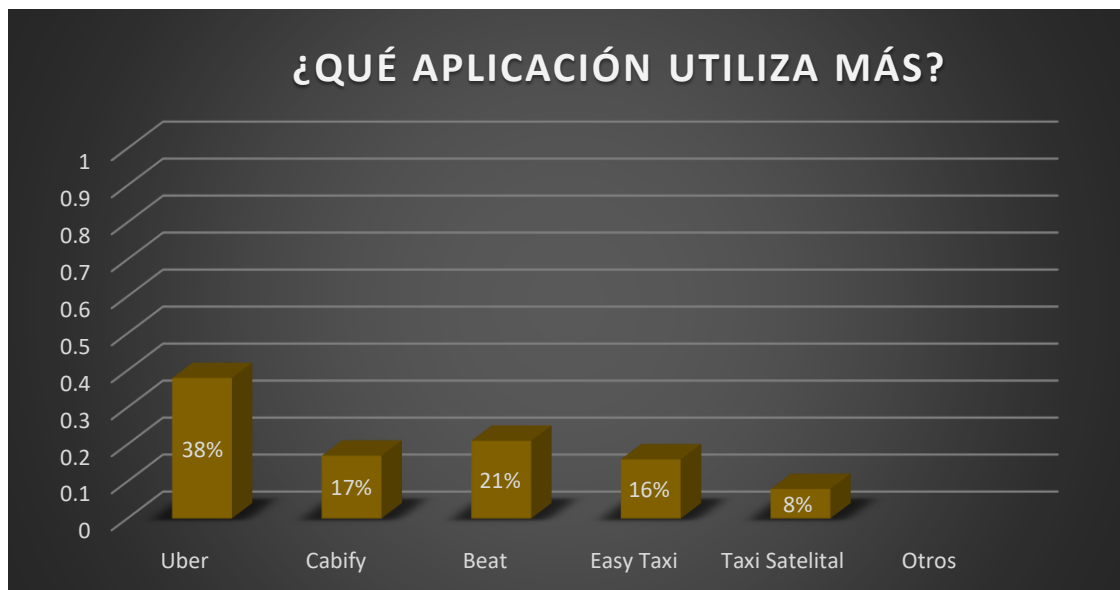
Fuente: Elaboración propia 2018.

Medio de transporte más usado



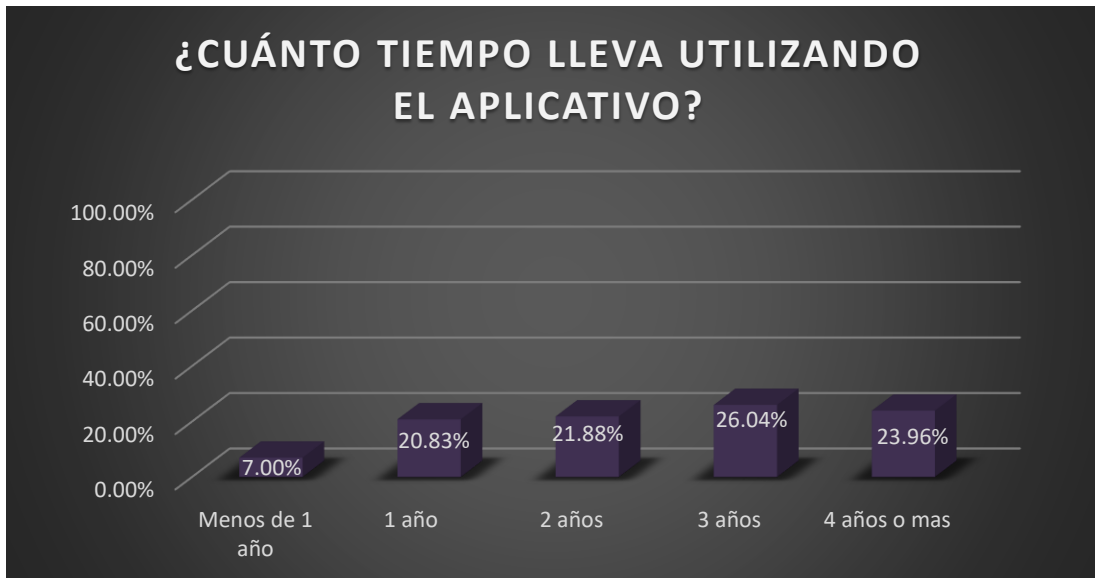
Fuente: Elaboración propia 2018.

Aplicación de taxi más usada



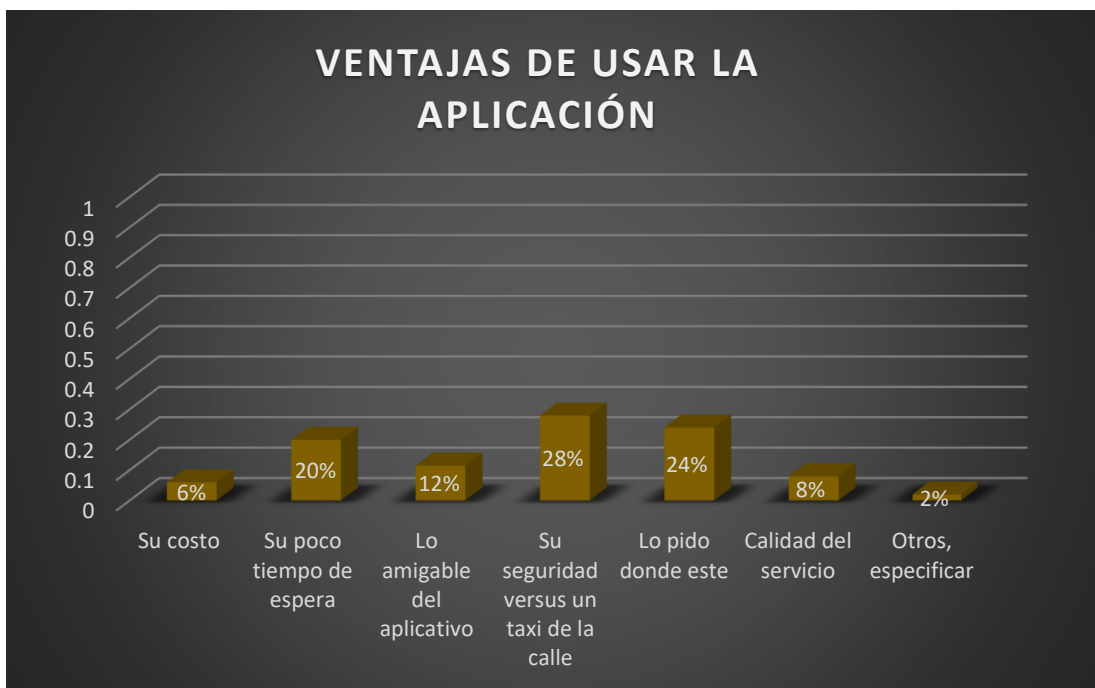
Fuente: Elaboración propia 2018.

Tiempo de uso de la aplicación de Uber



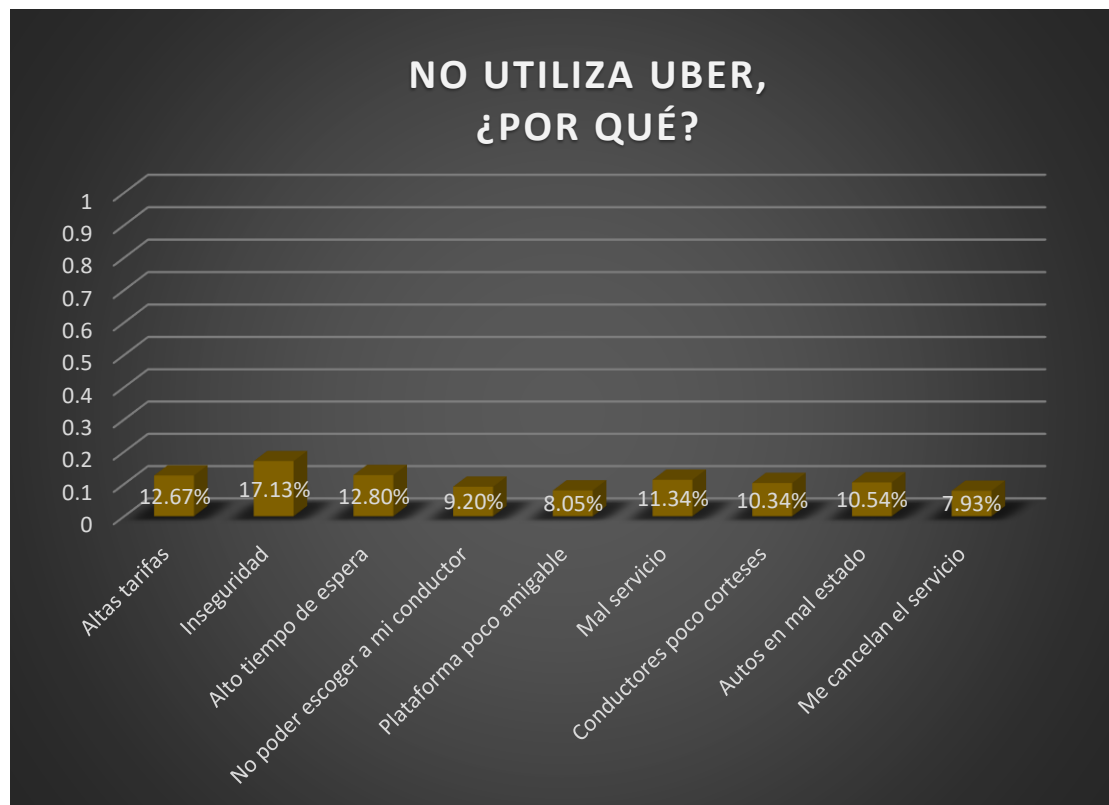
Fuente: Elaboración propia 2018.

Beneficios de usar la aplicación de Uber



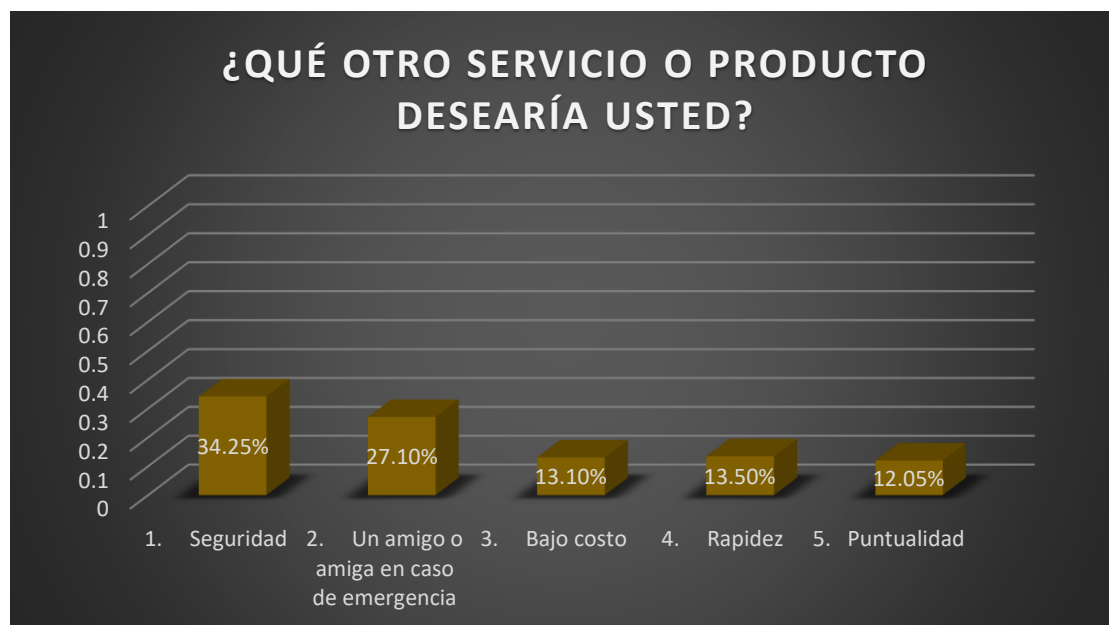
Fuente: Elaboración propia 2018.

Razones para no usar Uber



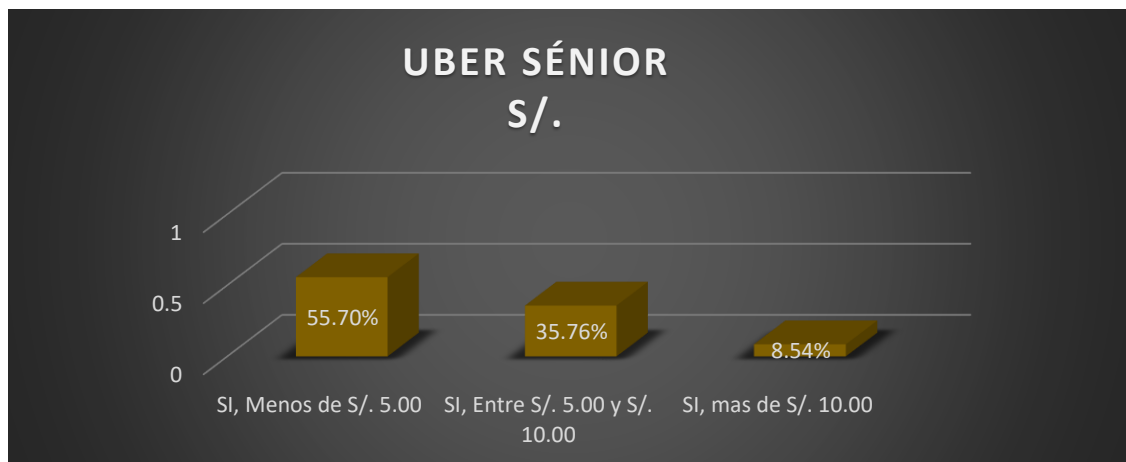
Fuente: Elaboración propia 2018.

Servicios adicionales solicitados



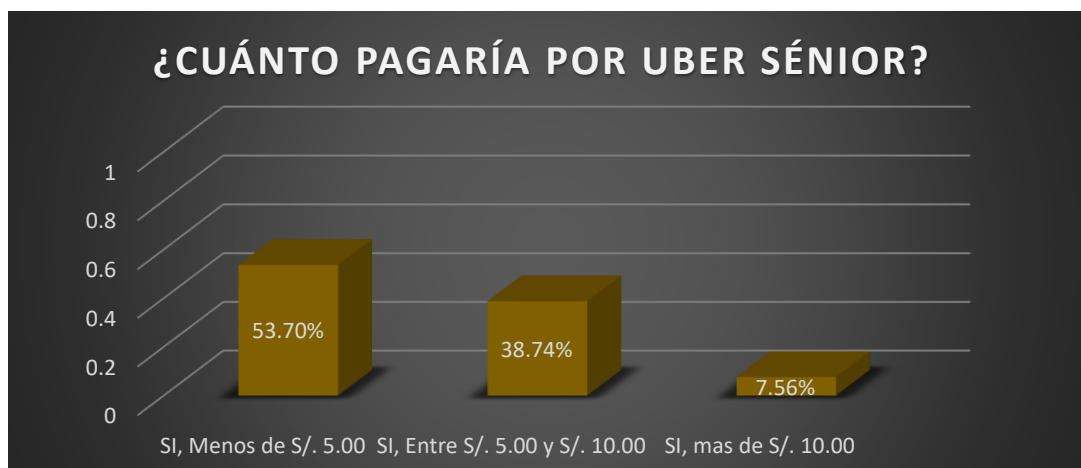
Fuente: Elaboración propia 2018.

Potencial uso de Uber Sénior



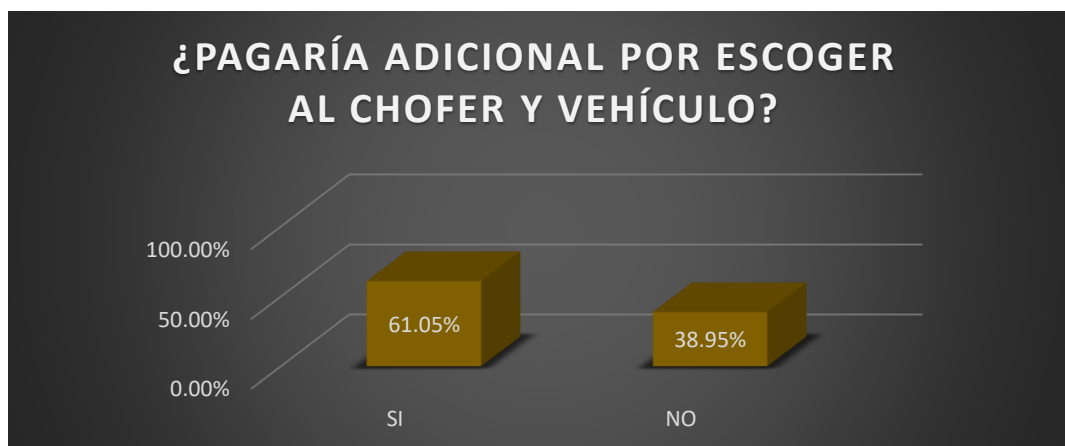
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Precio a pagar por Uber Sénior



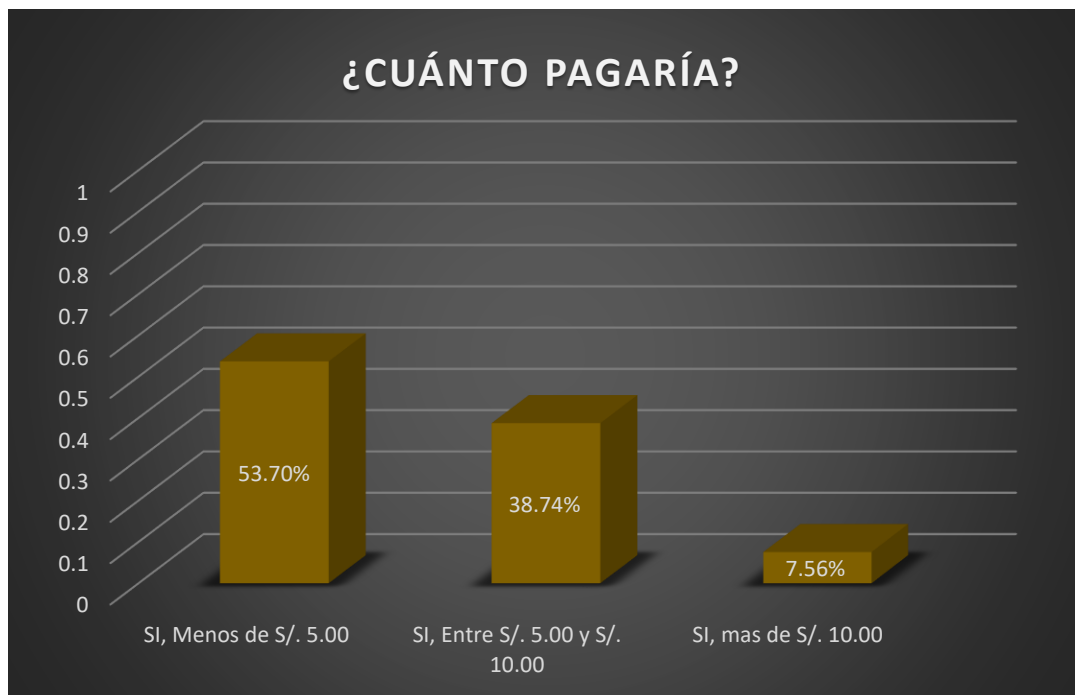
Fuente: Elaboración propia 2018.

Interés en seleccionar conductor y vehículo



Fuente: Elaboración propia 2018.

Precio a pagar por escoger conductor y vehículo



Fuente: Elaboración propia 2018.

Otras aplicaciones de taxi usadas



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 5. Detalle de cuadros financieros

Flujo de caja detallado para mercado actual, nuevos mercados y nuevos productos (ejecución del plan estratégico). Se presenta en soles para mantener la paridad de las cifras con los Planes Funcionales

FLUJO DE CAJA																
DETALLE	AÑO BASE	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	FLUJO	FLUJO	FLUJO
INGRESOS																
Mercado actual		642,460	1,284,920	1,927,379	2,528,831	3,130,283	3,731,734	4,333,186	4,934,638	5,536,090	6,137,541	6,738,993	7,340,445	48,266,500	124,285,211	181,902,576
Nuevos mercados		-	-	-	-	33,800	67,600	113,100	158,600	204,100	261,300	318,500	375,700	1,532,700	14,562,639	38,859,210
Nuevos productos en Lima		-	-	-	-	47,317	94,634	165,610	236,585	307,561	402,195	496,829	591,463	2,342,192	10,286,338	16,811,088
Total ingresos		642,460	1,284,920	1,927,379	2,528,831	3,211,400	3,893,968	4,611,896	5,329,823	6,047,750	6,801,036	7,554,322	8,307,607	52,141,391	149,134,189	237,572,875
EGRESOS																
Mercado actual																
Ppto de Marketing y ventas mercado actual		116,148	154,695	193,243	229,330	265,417	301,504	337,591	373,678	409,765	445,852	481,940	518,027	3,827,190	8,411,593	11,892,497
Ppto de operaciones mercado actual		17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	17,200	256,400	218,791	229,104
Ppto de RR HH mercado actual		164,884	184,158	203,431	221,475	313,241	262,429	424,577	293,895	315,433	338,031	442,545	1,580,648	4,744,745	6,779,897	8,647,432
Subtotal egresos mercado actual		298,231	356,053	413,874	468,005	595,858	581,133	779,368	684,773	742,398	801,084	941,684	2,115,875	8,828,335	15,410,281	20,769,032
Nuevos mercados																
Ppto de Marketing y ventas mercados actual		140,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	90,600	1,137,200	1,114,380	1,142,240
Ppto de operaciones nuevos mercados		15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	15,850	240,200	246,285	249,271
Ppto de RR HH nuevos mercados		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	53,760	60,211
Subtotal egresos nuevos mercados		160,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	110,450	1,425,400	1,414,425	1,451,722
Ppto de Marketing y ventas nuevos prod		159,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	109,166	1,359,992	1,342,742	1,376,310
Ppto de operaciones nuevos productos		50,850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	60,200	13,455	13,077
Ppto de RR HH nuevos productos		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	53,760	60,211
Subtotal egresos nuevos productos		214,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	114,016	1,468,192	1,409,957	1,449,599
Total egresos		672,697	580,519	638,340	692,471	820,324	805,599	1,003,834	909,239	966,864	1,025,550	1,166,150	2,340,341	11,721,927	18,234,663	23,670,353
Saldo del período		- 30,238	704,401	1,289,039	1,836,360	2,391,076	3,088,369	3,608,062	4,420,584	5,080,886	5,775,486	6,388,171	5,967,266	40,419,464	130,899,526	213,902,522
Saldo inicial		-	- 30,238	674,163	1,963,202	3,799,563	6,190,639	9,279,008	12,887,070	17,307,654	22,388,540	28,164,026	34,552,198		40,419,464	171,318,990
Saldo acumulado		- 30,238	674,163	1,963,202	3,799,563	6,190,639	9,279,008	12,887,070	17,307,654	22,388,540	28,164,026	34,552,198	40,519,464	40,419,464	171,318,990	385,221,512

Fuente: Elaboración propia 2018.

Presupuesto detallado de gastos para el área de *marketing* (gastos incurridos para la ejecución del plan estratégico 2019 -2021)

DETALLE	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
GASTOS TOTALES			
Plan de comunicación para mercado actual			
Uber			
Prensa	480.000	492.000	504.300
Facebook (alcance)	60.000	61.500	63.038
Facebook (tráfico)	156.000	159.900	163.898
Instagram	61.200	62.730	64.298
Google	174.000	178.350	182.809
Gtos. comunicación mercado actual	931.200	954.480	978.342
Promoción mercado actual	482.665	1.242.852	1.819.026
Costos plan de comunicación mercado actual	1.413.865	2.197.332	2.797.368
Promociones			
Otros gastos	2.413.325	6.214.261	9.095.129
Otros gastos	2.413.325	6.214.261	9.095.129
Total gastos de <i>marketing</i> mercado actual	3.827.190	8.411.593	11.892.497
Gastos. Plan de ingreso a nuevos mercados			
Estudio de mercado			
Campaña de comunicación de ingreso a nuevos mercados			
Uber			
Prensa	240.000	246.000	252.150
Relaciones públicas	60.000	61.500	63.038
Uber Sénior	-	-	-
RPP	48.000	49.200	50.430
Exitosa	48.000	49.200	50.430
Ritmo romántica	48.000	49.200	50.430
La inolvidable	48.000	49.200	50.430
Facebook (alcance)	60.000	61.500	63.038
Facebook (tráfico e interacción)	120.000	123.000	126.075
Instagram	61.200	62.730	64.298
Google	174.000	178.350	182.809
Vallas	180.000	184.500	189.113
TV	-	-	-
Gastos nuevos mercados	1.137.200	1.114.380	1.142.240
Nuevos productos (Uber Sénior)			
Estudio de mercado			
Uber			
Prensa	240.000	246.000	252.150
Uber Sénior			
Radio			
RPP	154.698	158.565	162.530
Exitosa	154.698	158.565	162.530
Ritmo romántica	154.698	158.565	162.530
La inolvidable	154.698	158.565	162.530
Facebook (alcance)	60.000	61.500	63.038
Facebook (tráfico)	60.000	61.500	63.038
Instagram	61.200	62.730	64.298
Google	90.000	92.250	94.556
Vallas	180.000	184.500	189.113
Gastos nuevos productos	1.359.992	1.342.742	1.376.310
GRAN TOTAL	6.324.382	10.868.714	14.411.046

Fuente: Elaboración propia 2018.

Presupuesto detallado de gastos para el área de operaciones (gastos incurridos para la ejecución del Plan Estratégico 2019 -2021)

DETALLE	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
Gastos operaciones			
Atención de reclamos	9.600	10.012	10.443
Planes de solución de quejas	43.200	45.018	46.915
Soluciones de quejas	52.800	55.030	57.358
Inversión en modificaciones aplicativo	150.000		
Mantenimiento aplicativo (Zonas preferidas pref.)	-	3.000	3.494
Mantenimiento aplicativo (Mercado actual)	-	3.000	2.364
Mantenimiento aplicativo (Nuevos mercados)	-	3.000	2.361
Revisión imagen y funcionamiento vehículos	30.000	31.119	32.283
implementación de nuevos mercados	144.000	196.110	198.553
Gastos Varios	60.000	62.424	65.013
Póliza de accidentes Pacífico	120.000	124.848	130.027
Total gastos operaciones	556.800	478.531	491.452

Fuente: Elaboración propia 2018.

Presupuesto detallado de gastos para el área de recursos humanos (gastos incurridos para la ejecución del Plan Estratégico 2019 -2021)

DETALLE	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.
GASTOS			
Talleres de difusión y captación de nuevos conductores	72.000	80.640	90.317
Evaluación conductores	36.000	40.320	45.158
Capacitación	48.000	51.480	55.321
Bonos para zonas con déficit de conductores	521.742	534.785	548.155
Gtos. personal administrativo	2.074.320	2.126.178	2.179.332
Bono anual gerencias	1.045.200	1.071.330	1.098.113
Reducción en tarifas	1.043.484	2.982.684	4.751.457
Total gtos. de RR.HH.	4.840.745	6.887.417	8.767.854

Fuente: Elaboración propia 2018.

Notas biográficas

Ramón Manuel Germán Acevedo Riquelme

Contador público de la Universidad de Santiago-Chile y egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico-Perú. Con estudios doctorales en Economía y Ciencias Sociales en la Johannes Kepler Universität-Austria; y estudios doctorales en Ciencias Contables y Financieras en la USMP-Perú. Desde hace 30 años es Director Gerente de Estudio Pacífico Consultores, dedicado a la Consultoría Gerencial de Gestión. Anteriormente ha sido Gerente de Auditoría en Deloitte y Price Waterhouse-Chile y luego Gerente de Consultoría en Arthur Young y Deloitte-Perú.

Mario Aníbal Berrocal Pérez

Licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico y egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Con estudios de Postgrado en la University of California. Ejecutivo sénior con sólida experiencia en gerencia general y áreas de administración y finanzas en empresas líderes como Grupo Gloria, Compañía Nacional de Cerveza, Grupo Backus, Banco de Comercio, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, entre otras. Actualmente, se desempeña como Gerente General de la Asociación Peruana de Avicultura.

Luis Alberto García Barrionuevo

Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú y egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 25 años de experiencia profesional. Ha liderado equipos de trabajo multidisciplinarios en las áreas de tecnología, finanzas y proyectos para compañías multinacionales y locales. Actualmente, se desempeña como Consultor Independiente en gestión de empresas y desarrollo de proyectos.